العنوان:	درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف
المصدر:	الثقافة والتنمية -مصر
المؤلف الرئيسـي:	العتيبي، تركي بن كديميس
مؤلفين آخرين:	إبراهيم، هيفاء بنت عبد العزيز سليمان(م. مشارك)
المجلد/العدد:	س15, ع92
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشـهر:	مايو
الصفحات:	35 - 160
رقم MD:	675642
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	المنظمة المتعلمة، القوى العاملة ، جامعة الطائف
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/675642

عضو أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة

درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف

دكتور

تركي بن كديميس العتيبي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

بجامعة الطائف

هيفاء بنت عبد العزيز سليمان إبراهيم

مجلة الثقافة والتنمية — العدد الثاني والتسعون (٩٢) — مايو ٢٠١٥م

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف المتغيرات: النوع، التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

ولتحقيق أهداف الدراسة ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي تم بناء استبانة مكونة من (٥٦) عبارة ، وتم التحقق من صدقها وثباتها ، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بما نسبته (٣٠%) من مجتمع الدراسة من العاملين "إداري، وفني" بجامعة الطائف والبالغ عددهم (٨٩٧).

وبحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ت، واختبار ليفن، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ومعامل ارتباط "بيرسون"، والانحدار الخطي المتعدد، أظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٧٩) ، وأن درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي قدره (٣.١٥) ، مع وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين ، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة الدراسة تعزى للنوع ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة ، بينما توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للنوع في بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة لصالح الذكور، وتوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة تعزى للتخصص ،

وعدد الدورات التدريبية لصالح الإداري ومن (١٠) دورات فأكثر، ومن (٥) إلى أقل من (١٠) دورات، ومن (١) إلى أقل من (٥) دورات ، بينما لا توجد فروق دالة احصائياً تعزى لعدد الدورات التدريبية في بعدي تمكين العاملين: معنى العمل، والتأثير.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، تمكين العاملين، جامعة الطائف.

Degree provides learning organization dimensions and their .relationship to enable workers at Taif University

The study aimed to provide a degree of knowledge of the dimensions of the learning organization and its relationship to enable workers at Taif University, find out the degree of divergence of views depending on the variables: type, specialty, academic qualification, the number of years of experience, number of training courses.

To achieve the objectives of the study and through descriptive analytical method has been building a questionnaire consisting of 56 words, were verified validity and reliability, and applied study tool on a simple random sample, including (30%) of the study population of workers "administrative and technical" University of Taif's (897)

And calculates averages, standard deviations, and testing of T, and test Levin, and the test of variance analysis, and testing of Shaivism, the coefficient of correlation, "Pearson", and multiple linear regression, the results showed that the degree of availability of the learning organization Taif University, from the standpoint of working dimensions was average, The arithmetic average of (2.79), and the degree of empowerment of workers at Taif University from the standpoint of workers was average, and a mean of (3.15), with no statistically significant correlation at the significance level (0.05 ≥α) between grades provide a learning organization dimensions and enable workers, as the results of the study showed that there were no statistically significant differences between the study sample attributed to the type of academic qualification views, and the number of years of experience, while no statistically significant differences at the level of significance (0.05 ≥α) attributed to type in after encouraging cooperation and collective learning of the organization educated in favor of males, and no statistically significant differences in the significance level (0.05 ≥α) between the study sample attributed to specialize views, and the number of training courses administrative in favor and 10 cycles or more, and (5) to less than 10 cycles, and (1) to less than 5 sessions, while there are no statistically significant differences due to the number of training courses to enable workers after me: the meaning of work, and influence.

Key words: learning organization, enabling employees, Taif University.

المقدمة:

يشهد العالم الذي نعيشه تطوراً سريعاً في شتى مجالات الحياة العلمية منها والعملية، ويواجه تحديات مختلفة نتيجة التقدم التقني والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، مما انعكس على الحياة بصفة عامة، وصبغها بصبغة عدم الثبات. وقد فرضت هذه التحديات واقعاً متطوراً ومتطلبات متلاحقة على جميع المنظمات، ومنها المنظمات التربوية، تغيير ممارستها ومسلماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، لربط التعليم بالتنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاية الداخلية لها بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية الخارجية لهذه المنظمات التربوية من خلال تطوير الأداء، وتوفير مخرجات كفوءة وملائمة لسوق العمل، وبالتالي تطوير المجتمع.

ونظراً لهذه الظروف ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل، يعمل على تهيئة الأمم للمتطلبات المختلفة، ويدعو الجامعات التي تعد من أهم المنظمات التربوية، بحكم طبيعة عملها ووظائفها، وبما تمتلك من بنية أساسية معرفية قوية، إلى الأخذ بمفاهيم جديدة، محورها التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، فكان لزاماً عليها النهوض بالثروة المعرفية التي تختزنها لبناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم وأن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها، ولتحقيق أعلى مستويات الارتقاء المجتمعي، بما يضمن لها الاستمرار والتميز.

وتتصف المنظمة المتعلمة (Learning organization) بمقدرتها على تمكين العاملين، باعتبارها استراتيجية جديدة، ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل في الجامعات، ورفع معنويات العاملين فيها ومنحهم فرصة التعبير، مما يضفي على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً، لذلك من الطبيعي الاهتمام بالسلوك الإنساني ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة. ومن هنا كان الاهتمام بنظم توجيه العاملين، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق، وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات، وتحفيز العاملين

كافة على المستويين –الفردي والجماعي– على زيادة مقدراتهم للوصول إلى النتائج المرغوب فيها، والتي يهتمون بتحقيقها (Marsick & Watkins, 1994, 354).

ولأهمية المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين في المنظمات ظهرت العديد من الدراسات التي تربط بين هذين المفهومين كدراسة الكساسبة والفاعوري وعبد الله (٢٠٠٩) ودراسة الخشروم ودره (٢٠١١).

والجامعات – كمنظمة متعلمة– تسعى إلى توفير عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة، بما يساهم في رعاية أفرادها، وتنميتهم وتحسين قدراتهم، وذلك من خلال تحديد المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها عبر توفير حرية التجريب، واتخاذ المخاطرة، والتعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، وتوفير الثقة، والاستقلالية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، وإتاحة الفرصة للمعرفة والخبرة والتطوير المهني والشخصي كما خلصت إليه دراسة كل من أبو جشيش ومرتجي (٢٠١١)، ودراسة العرفج (٢٠١١)، ودراسة الشريفي والصرايرة والناظر (٢٠١٢)، والذي بدوره قد يؤدي إلى تمكين العاملين، الذي يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وأن فريق العمل وبناء الوعي لدى العاملين والقيادة المتفتحة هي الركائز الأساسية لتطبيق أسلوب التمكين، كما أن مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية والتحسين المستمر في العمليات كما في دراسة باعثمان (٢٠٠١) هي عوامل تساعد على تطبيق التمكين، سعياً للارتقاء بمستوى الجامعة أكاديمياً وتربوياً، ولتكون مركز إشعاع للمؤسسات التربوية الأخرى.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تمكين العاملين بجامعة الطائف؟ وينبثق من هذا السؤال التساؤلات الآتية:

١. ما درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين؟
٢. ما درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين بجامعة الطائف؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين بجامعة الطائف حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تمكين العاملين بجامعة الطائف من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين.
٢. التعرف على درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين.
٣. التعرف على العلاقة بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين بجامعة الطائف.
٤. تحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العاملين بجامعة الطائف حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

١. كون المنظمة المتعلمة أحد المداخل الحديثة التي تمكن المنظمات من التكيف والتفاعل مع طبيعة المتغيرات المتسارعة، والذي يستند إلى القدرة على التعلم المستمر لإنتاج المعرفة ويشير إلى أن قدرة المنظمة على التعلم يمثل المصدر الحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية لها.

٢. كون تمكين العاملين أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات في مواجهة التحديات حيث أنه يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الموارد البشرية من فكر وجهد لخدمتها.

٣. كون هذه الدراسة هي الأولى التي تطبق في جامعة الطائف في مجال المنظمة المتعلمة، وفي مجال تأثير ذلك على تمكين العاملين، وبالتالي تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على تأثير المنظمة المتعلمة من خلال أبعاده المختلفة (الرؤية المشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وإيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) على تمكين العاملين بمختلف أبعاده (حرية الاختيار، والفاعلية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير).

٤. قد تساعد هذه الدراسة أنها تفيد كل من:

أ. أصحاب القرار في جامعة الطائف، بتزويدهم بأبعاد المنظمة المتعلمة، للعمل على توفيرها.

ب. العاملين، بجعلهم يمثلون دوراً أكثر تأثيراً في ممارسة الجامعة لأنشطتها.

ج. الباحثين، بإجراء مزيد من الدراسات.

حدود الدراسة:

١. الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على التعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تمكين العاملين بجامعة الطائف.

٢. الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على العاملين "إداري، وفني" بمختلف كليات الجامعة (العلمية، والصحية، والإنسانية)، والعمادات، والإدارات بشطري الطلاب والطالبات.

٣. الحد المكاني: جامعة الطائف بمختلف كلياتها (العلمية، والصحية، والإنسانية)، والعمادات، والإدارات بشطريها الواقعة بمدينة الطائف.

٤. الحد الزمني: الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

وردت في الدراسة المصطلحات التالية:

١. **المنظمة المتعلمة:** عرفها (السيد، ٢٠٠٥، ٦٥) بأنها: "المنظمة التي تحث الأفراد فيها على التعلم المستمر، ونقل خبرات هذا التعلم إلى بعضهم البعض، بحيث يسهم هذا التعلم المستمر في تعديل سلوك الأفراد والمنظمة وبما يعكس ويتواكب مع ظروف البيئة المتغيرة".

٢. **أبعاد المنظمة المتعلمة:** تعرف إجرائياً بأنها: المستلزمات التطبيقية للمنظمة المتعلمة الممثلة في: الرؤية المشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وإيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، والتي ينبغي توفرها ببيئة عمل جامعة الطائف.

٣. **تمكين العاملين:** يعرفه (القاضي، ٢٠٠٨، ٩) بأنه: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم".

الإطار النظري

المبحث الأول: المنظمة المتعلمة

مفهوم المنظمة المتعلمة:

شهد القرن الحالي تحديات عالمية واسعة النطاق، تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، وظاهرة العولمة، ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي، إضافة لاعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، التي أثرت بدورها على التربية والتعليم عموماً والتعليم العالي على وجه الخصوص، ومن هنا فقد أصبح التعليم العالي مطالباً أكثر من أي وقت مضى على إعادة وترتيب أوضاعه، بما يتمشى مع هذه التحديات، وإيجاد نظام عالمي جديد يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً له، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً

للتردد في البدء ببرامج التطوير والتحديث التي تضمن له التحول من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث، فظهرت عدة مفاهيم ومن هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة (learning organization).

إن جذور المنظمة المتعلمة تعود كما ذكر (سلطان وخضر، ٢٠١٠، ٣٣) إلى عهد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وتحديداً المدرسة العلمية، التي ركز فيها فريدريك تايلور، على ضرورة تعلم العامل كي ينجز العمل.

ويعد بيتر سنج (Peter Senge) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلموا معاً (Senge .Et.al., 1994, 4).

إن تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة كما ذكر (سالم، ٢٠٠٨، ١) يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات، بعد أن أصبح التعلم مصدراً لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة، فهي المنظمة التي تتعلم من أفضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداوبي. ولذلك فهي منظمة متميزة كما أشار (الرشودي، ٢٠٠٩، ٤٢) في سماتها، وفي استراتيجياتها وأهدافها وإدارتها، تحل المشكلات بطريقة منهجية وغير مطروقة، وكذلك تمكن عامليها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل ليعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

إن فكرة المنظمة المتعلمة (Learning Organization) كما أشار إليها (الرشودي، ٢٠٠٩، هـ) بدأت منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل أرجيرس Argyris و سكون Schon عام ١٩٧٨م عن التعلم التنظيمي، ودراسات ريفانز Revans عام ١٩٨٣م حول التعلم العملي، إلا أن مصطلح المنظمة المتعلمة يعزى إلى ظهور كتاب سينج Senge حول النظام الخامس عام ١٩٩٠م.

لقد تعددت وتباينت المفاهيم التي قدمها الباحثون والمفكرون لمفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization)، وذلك تبعاً لاختلاف فلسفة المفكرين والباحثين وتخصصاتهم إضافة إلى اختلاف وتنوع تجاربهم والأبعاد التي تناولوها في دراستهم للمفهوم، وفيما يلي عرض لبعض وجهات النظر التي تلقى الضوء على المنظمة المتعلمة التي تتناول قدراتها من حيث:

(أ) التكيف مع التغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية: وفي هذا الصدد تعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغير والمتميزة بعدم الاستقرار" (Whittington, Dewar, 2004, 266).

(ب) بينما تشير (أبو خضير، ٢٠٠٧، ١٠١، ١٠٢) بأنها: "المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكييف مع التغييرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة".

(ج) تمكين العاملين في المنظمة على استمرارية تحديد وحل المشكلات: والتي تعني: "المنظمة التي يكون فيها كل فرد مشغول في تعريف وحل المشكلات والتحسين المستمر، مما يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار، وبهذا تزداد جدارتها" (المليجي، ٢٠١٠، ٢٣٥).

(د) تقديم فرص للتعلم المستمر: عرفتها مارسك وواتكينز (Marsick & Watkins, 1999, 51) بأنها: "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر". في حين أشار غوه (Goh, 2003, 217) إلى أنها: "منظمات تتبنى عن قصد هياكل واستراتيجيات تشجع

أعضاءها على التعلم المستمر، وبناء على ذلك فإن مثل هذه المنظمات سيكون لديها قدرة أكبر على التعلم".

(هـ) تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: بمعنى أنها: "المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج" (Marquardt, 2002, 2). ويشير (مراد، ٢٠١٢، ٥٨) بأنها: "المنظمة التي تخلق الظروف الملائمة لتعبئة قدرات الأفراد وتشجيع التعلم الجماعي".

(و) إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: يعرف جارفين وإدموندسون وجينو (& Garvin Edmondson & Gino, 2008, 110) المنظمة المتعلمة بأنها: "المكان الذي يتفوق فيه العاملين في خلق واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم". في حين عرفها (أبو بكر، ٢٠٠١، ٧٣) بأنها: "المنظمة التي تمتلك مهارات تنظيمية لإنشاء واكتساب ونقل المعرفة واستخدامها في تعديل سلوكها وقيمها بما يعكس المعرفة الجديدة".

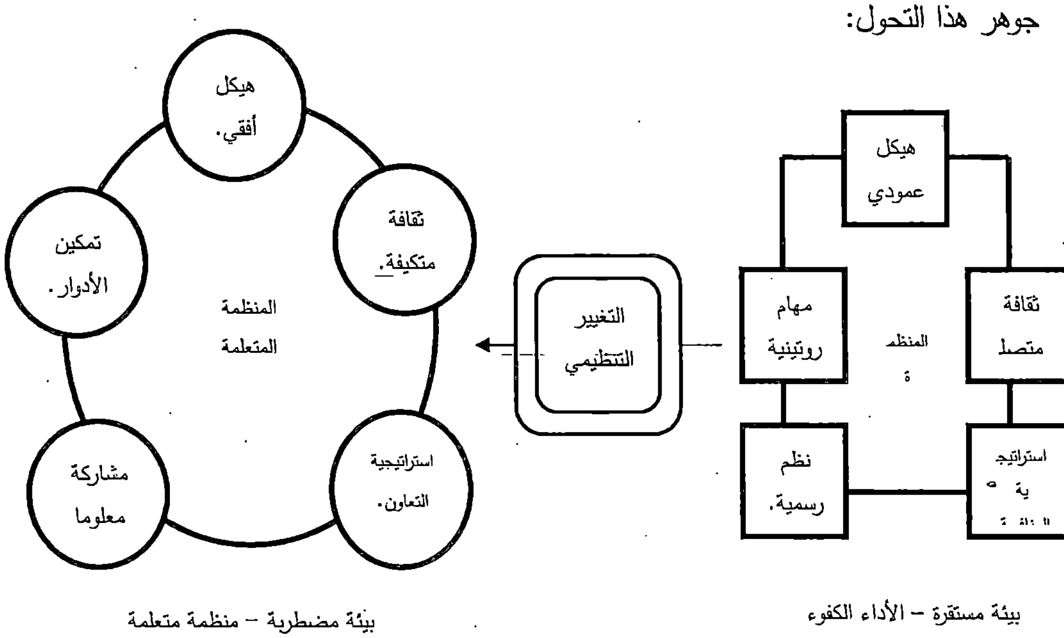
ومن ذلك يمكن أن نلخص تعريفات الباحثين للمنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي تشجع التعلم المستمر بين أعضائها، ويُدعم التعلم فيها من خلال سلوك قيادي استراتيجي، وتشجع على التعاون والتعلم الجماعي عبر فرق العمل، وتتبنى أنظمة حديثة لمشاركة المعرفة والتعلم، ويبحث العاملون فيها عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها، ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.

المنظمة المتعلمة والمنظمات التقليدية (أوجه الشبه وأوجه الاختلاف والتحول):

يذكر (نجم، ٢٠٠٥، ٢٦٥) إن المنظمة المتعلمة كأحدث نمط إداري انتشر مؤخراً ليحل محل الأشكال التقليدية في إدارة المنظمات، فهي تقوم على النظرة المنفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة، وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير، ومن ثم الكشف عن أهمية العميل في البيئة التنافسية التي تجعله الرقم الصعب خارج

المؤسسة. لهذا تم استبدال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على العميل، وبخاصة أن العميل هو مصدر المعرفة، فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لأن التغيرات الأولى في السوق تظهر أولاً لدى العميل لاسيما في مقترحاته وشكواه ومطالبه.

ولهذا تقتضي عملية التغيير التنظيمي التحول في المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية. ويوضح الشكل رقم (١) جوهر هذا التحول:



شكل رقم (١) التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة (العلي وقندلجي والعمري، ٢٠٠٦)

و فيما يلي توضيح هذا التحول كما ذكر براون وبوسنر (Brown & Posner, 2001, 276, 277):

١. شكل التنظيم: فالهيكل العامودي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة، كما في الهيكل الأفقي للمنظمة المتعلمة الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر بالمنظمة.

٢. طبيعة المهام والوظائف: فالمنظمة المتعلمة تحول المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير مصادر القوة الأخرى.
٣. أنظمة الرقابة: تتسم المنظمات المتعلمة بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات، عبر فتح قنوات الاتصال فيما بين العاملين وبالتالي الوصول إلى التعلم.
٤. استراتيجية المنظمة: من خلال إيجاد استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد، والعاملين وتشاركهم في تطوير استراتيجياتهم، وتتيح لهم فرص تقديم المقترحات، والحلول الأفضل للمشكلات، وإتاحة الفرص الأكثر من أجل التعلم.
٥. الثقافة التنظيمية: للمنظمات المتعلمة مجموعة من القيم، والمعتقدات، والتفاهمات المشتركة بين أفراد التنظيم، وعندما تؤمن القيم والمعتقدات بقيمة التعلم وتحث عليه وتسعى إلى إشاعته، فإنها تكون عنصراً هاماً وإيجابياً في المنظمة لتتكيف وتتطور.

وبناءً على ما سبق يقتضي التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة من خلال التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة (العلي وقندلجي والعمري، ٢٠٠٦، ٣٣٥- ٣٣٦).

خصائص المنظمة المتعلمة:

قد يتوفر بكل منظمة خاصية أو أكثر من خصائص المنظمات المتعلمة، ولكن النقطة الأساس في هذا الجانب هي ضرورة توفر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص؛ لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية التي يمكن توصيفها بالمنظمة المتعلمة، ونورد فيما يلي أهم خصائص المنظمات المتعلمة كما ذكرها كوك وستانيفورث وستيوارت (Cook, Staniforth, Stewart, 1997, 33):

١. وجود خطة استراتيجية واضحة للتعلم المستمر في المنظمة.
٢. تشجيع التطوير الذاتي المستمر للعاملين، وزيادة قدراتهم وطاقاتهم.

٣. توفير بيئة عمل آمنة تشجع المشاركة والمصارحة والكشف عن الأخطاء.

٤. إثارة طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين.

٥. توفير مرونة عالية في التفاعل مع البيئة.

٦. تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

٧. استخدام التفكير المنظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ويشير (العلي وقندلجي والعمري ، ٢٠٠٦، ٣٣٤) إلى أن المنظمة المتعلمة **تتصف بالخصائص التالية:**

١.يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العام.

٢.كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.

٣.عمل الأفراد بمجموعهم أكثر من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل).

٤.تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وتوزيعها وتوظيفها.

٥.تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.

٦.العاملون مدعمون للتعلم، ماذا يجري في كل المستويات الإدارية؟ بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين.

٧.يعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله.

٨.للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من أنه سيقتل من جراء خطأ يرتكبه.

بينما أضاف باركيوس (Barcus, 2007, 3, 4) خصائص أخرى تميز المنظمة المتعلمة وهي كالتالي:

١. القيادة التعليمية: تضطلع القيادة في منظمات التعلم بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية.

٢. المشاركة الفعالة: يشترك الجميع في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بحيث لا تكون حكراً على فئة دون غيرها.

٣. التمكين: ويعني ترك حرية التصرف للعاملين من خلال الممارسة والتدريب وإعطائهم الصلاحيات وتوفير المعلومات لهم ومنحهم الثقة بالنفس.
٤. فرق العمل: هذه الفرق تتكون من موظفين ذوي مهارات مختلفة، ولأعضاء الفريق الصلاحية في التغيير واتخاذ القرارات.
٥. حرية المعلومات: يجب أن تكون المنظمات ذات شفافية في الأداء وأن توفر إمكانية الحصول على المعلومات لكل أعضائها.

وقد حدد (سلطان وخضر، ٢٠١٠، ٧٥، ٧٦) الخصائص التالية للجامعة المتعلمة:

١. بيئة العمل: هي البيئة التي تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والتحدي والنقاش لكافة قضايا التعلم والتعليم، وتشجع المشاركة في اتخاذ القرار، ويتوفر لديها خطة منهجية لتحديد المشكلات، ومعالجتها، وحلها على مستوى الجامعة، وهي جامعة منفتحة على تجريب أساليب جديدة، وتتعلم من الخبرات الذاتية، والتجارب السابقة ومن تجارب الآخرين، وتشجع على اكتساب المعرفة وخاصة الجديدة، وتيسر نقل المعرفة بسرعة وفعالية في أرجائها.
٢. التحسين المستمر للأداء: وذلك من خلال التغذية الراجعة، وإثراء القاعدة المعرفية، وصقل المهارات، وتخصيص كافة مستلزمات التطور المهني من أموال ووقت.
٣. متابعة ومراجعة رسالة الجامعة وأهدافها: وذلك من خلال وضع القيم، والممارسات وأنماط العمل السائدة موضع تساؤل في ضوء أهداف الجامعة، ورؤيتها، ورسالتها، بل وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف.
٤. المبادرة والإقدام: إذ يسمح بالتجريب وطرح البدائل بعد أن توضع الممارسات السائدة موضع تساؤل على نحو ما سبق ذكره، ويتطلب ذلك النظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم وتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات.
٥. القيادة التحويلية: إذ يتحول المديرون فيها من قادة تعليميين، إلى قادة تعلم، يتخذون عملاً قيادياً مسؤولاً لإيجاد ثقافة تنظيمية، تثري نمو وتطور جميع العاملين في

المنظمة، ويوفرون فرصاً تعليمية، ويقدمون تغذية راجعة، ويعززون الثقة بالإنجاز، ويبدون اهتماماً بالنجاح المهني للعاملين، وبهذا يصبح التعلم مُمكَّناً.

ومما سبق أن خصائص المنظمة المتعلمة تركز على عدة أمور منها: التعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالتميز والإبداع، وتحصيل المعرفة وتوزيعها وتخزينها، والقيادة التعليمية، وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة.

نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة:

من أجل دعم وتشجيع عملية التعلم المستمر، تحتاج المنظمات لمجموعة من النماذج المتنوعة للمنظمة المتعلمة، التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبراتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لتلك النماذج التي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية:

١. **نموذج السينات السبعة (7-S Model):**

تشير أبو خضير إلى أن كلية سينكلير عام ١٩٨٨ تبنت هذا النموذج للتحول إلى كلية متعلمة، وهو نموذج مكون من سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي (أبو خضير، ٢٠٠٧، ١٧١، ١٧٢):

أ. البناء: هو شكل المنظمة أو هيكلها الذي يدعم رؤيتها واستراتيجيتها للتحول إلى منظمة متعلمة.

ب. الاستراتيجية: هي الأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها المنظمة؛ للاستجابة لمتطلبات التغيير في البيئة الخارجية والعملاء المنافسين.

ج. الأنظمة: هي الإجراءات وخطوات سير العمل.

د. النمط: وهو الثقافة التي ينبغي أن تتبناها المنظمة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها معرفة فلسفة المنظمة.

هـ. التعيين: يصف العمليات التي يتم من خلالها استقطاب وتعيين وتدريب وتطوير العاملين.

و. المهارات: هي القدرات التي ينبغي أن يمتلكها العاملين بالمنظمة.

ز. القيم المشتركة: المفاهيم العامة والقواعد والأعراف السائدة في المنظمة، والتي تؤثر في قراراتها الرسمية وأهدافها.

٢. **نموذج بيتر سنج (Peter Senge Model):**

وضع هذا النموذج بواسطة بيتر سنج (Peter Senge) عام ١٩٩٠ الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع بيتر سنج (Peter Senge) خمسة أسس، ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي(Senge, 2006, 6- 8):

أ. التفكير التنظيمي (System Thinking): والذي يهتم بنظرة شمولية للمنظمة، والعلاقات البيئية بينها وبين الخارج.

ب. التميز الشخصي (Personal Mastery): ويتضمن وضع رؤية محددة على المستوى الفردي وتركيز الجهود لغرض تحقيقها.

ج. النماذج الذهنية (Mental Models): ويقصد بها الافتراضات والصور الذهنية للتغيرات والأحداث وكيفية التعامل معها.

د. الرؤية المشتركة (Shared Vision): وهي قدرة الأفراد كمجموعة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل المنشود.

هـ. فرق التعلم (Team Learning): وهي عملية تنظيم وترتيب، وتوحيد جهود الأفراد كفريق عمل؛ لغرض تحقيق الأهداف المرجوة.

٣. **نموذج مارسك وواتكينز (Marsick & Watkins Model):**

قدمت كل من مارسك وواتكينز (Marsick & Watkins) عام ١٩٩٣ نموذجاً متكاملاً للمنظمة المتعلمة، مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض، في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، ومستوى

الجماعات، والمستوى التنظيمي) (Marsick & Watkins, 1999, 67). حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية، التي تتداخل فيما بينهما، **لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:**

أ. خلق فرص للتعلم المستمر: مقدرة الأفراد العاملين على التعلم أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور والتعلم المستمر.

ب. تشجيع الاستفهام والحوار: يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم، ولديهم المقدرة على الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين والاستفسار عنها. إن الحوار استراتيجية أساسية في المنظمة المتعلمة، ويعتمد تطوير الحوار على إيجاد طرق فاعلة لمساعدة الأفراد على توضيح افتراضاتهم ونماذجهم العقلية.

ج. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: يصمم العمل بطريقة يتعرض العاملون من خلالها لطرق متنوعة من التفكير، ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً، وتقدر التعاون.

د. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: تعمل المنظمة على إشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة، وتقاسمها وتوزيعها وتخزينها وتفسيرها، وكذلك مساعدة العاملين للحصول على المعرفة، وإحضار جميع الوسائل المادية اللازمة للتعلم.

هـ. تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة: وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها.

و. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم، وآثارها على المنظمة بشكل عام، ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم، وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها.

ز. القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: يقدم القادة نموذجاً للتعلم، ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة استراتيجية لتحقيق أفضل النتائج.

٤. **نموذج العتيبي (AL-Otaibi Model):**

قام العتيبي بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة، وممارستها، وأساليب تقويمها، مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية

السعودية، من حيث القيم والمعايير والمعتقدات الاجتماعية، التي تؤثر على أفراد المنظمة؛ ليكون مناسباً للمنظمات السعودية ونظامها التعليمي. ويتكون النموذج الذي أعده العتيبي (AL-Otaibi) **من ثلاثة نظم للمنظمة المتعلمة هي (AL-Otaibi, 2000, 116):**

أ. نظام المنظمة (Organization System): ويشمل (هوية المنظمة، والرؤية، والاستراتيجية، والهيكلية، والنظم والأساليب، والعاملون، والمهارات، وأهداف العاملين).

ب. التعلم التنظيمي (Organization Learning): ويشمل (توجيه التعلم، وإدارة المعرفة، ونشاطات التعلم ومستواها، وتسهيلات التعلم في المنظمة).

ج. نظام الثقافة الاجتماعية (Social Culture System): وهي القيم، والمعتقدات، والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير واتخاذ القرار والممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

٥. **<u>نموذج مويلانين (Moilanen Model)</u>:**

اقترح مويلانين (Moilanen) عام ٢٠٠١ نموذجاً للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من سنج (Senge)، ومارسك وواتكينز (Marsick & Watkins)، ثم قام بإعداد نموذج اسماه (The Learning Organization Diamond) مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي (Moilanen, 2001, 17):

أ. الدوافع المحركة (Driving Forces): ويقصد بها: درجة تبني الإدارة العليا في المنظمة لوسائل وأنظمة، من شأنها دعم التعلم، وإزالة العوائق التي يمكن أن تعترضها.

ب. تحديد الهدف (Finding the Purpose): ويتضمن هذا العنصر وضع رؤية واستراتيجيات واضحة للمنظمة توجه كافة العاملين لها.

ج. الاستطلاع والاستفهام (Questioning): ويشير إلى وجود بيئة تشجع على الاستفسار والسؤال وتغيير الافتراضات والاعتقادات بما يحسن مستوى التعلم.

د. التمكين (Empowering): وفيه يتم منح العاملين فرصة التعلم والتجربة والتطوير واتخاذ القرارات.

هـ. التقييم (Evaluating): ويعني قياس مستوى الأداء الفردي والجماعي، بما يسهم في دعم التعلم والتطوير.

٦. **نموذج ماركيواردت (Marquardt Model):**

توصل ماركيواردت (Marquardt) عام ١٩٩٦ بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة، يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية، تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي، والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعاً تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية، ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (Marquardt, 2002, 24).

من خلال النظر إلى النماذج السابقة للمنظمة المتعلمة يلاحظ بأن هناك اتفاقاً بين غالبية النماذج على ضرورة الاهتمام بعناصر معينة عند الرغبة في بناء المنظمة المتعلمة، ويمكن تلخيصها فيما يلي: إيجاد استراتيجية للتعلم ترتبط بأهداف المنظمة، والتعلم الجماعي، وتشجيع الاستفسار والحوار، والتكيف مع التغيرات الخارجية. بينما انفرد نموذج بيتر سنج (Peter Senge Model) عن جميع النماذج في تناوله لبعد النماذج الذهنية الذي لم تتناوله أي من النماذج الأخرى.

وبناءً على ما سبق سوف يعتمد الباحثان في دراستها على نموذج (Marsick & Watkins Model) ذي الأبعاد السبعة وهو كالآتي: خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفهام والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، لأنها أكثر النماذج السابقة شمولاً وعمقاً، ووجد الباحثان أن هذا النموذج أكثر استخداماً في الدراسات، لذلك ارتى الباحثان اعتماد هذه الأبعاد كمحاور للاستبانة المعدة؛ للكشف عن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف.

المبحث الثاني: تمكين العاملين

تعريف التمكين:

تعددت تعاريف التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل، ومنهم من عده المشاركة في القرار وتحمل مسؤولية النتائج، وهناك من أعده ممارسة ثقافية لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، ولابد من توافر جميع العناصر ودمجها معاً وإلا كان التمكين لا وجود له، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالتمكين:

عرف فورد وفوتتلير (Ford & Fottler, 1995, 22) التمكين بأنه: "مشاركة السلطة مع المرؤوسين أو تحريك السلطة لأسفل في الهيكل التنظيمي". ويتفق معه شونتز (Schutz, 1994, 63) حيث عرف التمكين بأنه: "مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات".

كما عرفه ريبيل (Rubel, 1995, 14) بأنه: "منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل لتلافي الخطأ في المستقبل".

وعرفه شاكليتورل (Shackletorl, 1995, 130) أنه: "فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".

ويرى (أفندي، ٢٠٠٣، ١٣) أنه: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".

وأشار كونجير وكانينجو (Conger & Kanungo, 1988, 474) أنه: "عملية مشاركة العاملين للقادة في نفوذهم وقوتهم، وعملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية (Self Effectiveness) في العمل وذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة ومحاولة تلافيها، سواء بطريقة مباشرة عن طريق تغيير التنظيم

والأساليب القيادية، وتحسين بيئة العمل، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات، التي ترفع ثقتهم بقدرتهم على الإنجاز".

كما يرى بوين ولاولير (Bowen & lawler, 1992, 32) أنه: "مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية، هي: المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأن مفهوم التمكين يعتمد على تلك العناصر الأساسية مجتمعة، وأن عدم وجود أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين".

أما ثوماس وفيلذويسي (Thomas & Velthouse, 1990, 671) فيريان أن التمكين: "عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد، ويتضمن أربعة مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل، وهي: الأهمية، والكفاءة الذاتية، والقدرة على الاختيار، والتأثير".

كما يؤكد سبرياتزير (Spreitzer, 1995, 1444) أن التمكين: "أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي: (المعنى، والقدرة، وتحقيق الذات، والتأثير)، وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهاً إيجابياً نحو العمل".

بينما يرى (عريقات، د.ت، ١٦) أن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما: إدارة المنظمة والموظف، وكما يلي: إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين= نجاح عملية التمكين.

فمن الممكن أن تقوم إدارة المنظمة بتبني التمكين، وتشجيعه، والتخطيط له، وتقديم كل ما يلزم لإنجاحه، ولكنها تواجه بموظف ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، وكذلك ممن يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة. وفي المقابل قد نجد موظفاً لديه كافة متطلبات الموظف الممكَّن، ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل عملية التمكين أيضاً. ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر المستلزمات والمتطلبات لدى طرفي المعادلة.

ومن ذلك يمكن أن نلخص تعريفات الباحثين لتمكين العاملين بأنه: تحول في الفكر الإداري التقليدي، من خلال إعادة توزيع السلطة، بما يكفل مشاركة العاملين الكاملة للرؤساء في صناعة واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس، مع تحملهم المسؤولية الكاملة عن النتائج، وتزويدهم بالمهارات والمعلومات التي تكسبهم قوة التصرف، مع مراعاة ضرورة توفر القدرة والقابلية للعاملين أنفسهم على التمكين.

أهمية تمكين العاملين:

أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورية وحتمية، في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات والمتغيرات المعاصرة، وقد تعددت الآراء التي أكدت على أهمية التمكين، والتي تؤكد على ما يلي (Suzik, 1998, 90)، (الخشالي والزعبي والقطب، ٢٠١١، ٦٩)، (Savery & Luks, 2001, 99):

١. زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف على العاملين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة الموائمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء، وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية، وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال.

٢. تخفيف الضغوط عن العمل، حيث يساعد الأفراد على التعامل مع الأحداث التي تتطلب جهداً عالياً، لأنه يزودهم بمصادر هامة كالاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والشعور بالكفاءة.

٣. يعزز الإحساس بمعنى العمل، ويزيد القدرة والقابلية لدى العاملين على العمل والتغيير، ويعزز ثقة العامل بذاته وقدرته على التعامل مع الآخرين.

بينما يرى كلايداس وبيرج ووالديروم (Klidas & Berg & Wilderom, 2007, 71) أهمية تمكين العاملين فيما يلي:

١. تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، وعدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية.

٢. الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، ومادية)، والتطوير المستمر لمواجهة التحديات.
٣. تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهياكل التنظيمية؛ لتسهيل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم في القرارات والسياسات، وتحمل المسؤوليات، وتفويض السلطات لهم.
٤. توفير المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة لدفعهم نحو الالتزام الذاتي وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية، وإشعال حماسهم ومعاملتهم كأنهم أصل ينبغي استثماره، وليس عنصراً من عناصر الإنتاج؛ لتحقيق المزيد من الرضا والتحفيز والاستثمار والأرباح، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

متطلبات تمكين العاملين:

ذكر فوستر– فشمان وكيس (Foster-Fishman, Keys, 1995, 364) عند البدء في تخطيط أي برنامج من برامج التمكين، أنه يجب أن تتوافر مجموعة من الشروط في مكان العمل، من أجل التمكين، وهناك ثلاث فئات رئيسية من الشروط الحيوية، يجب وجودها على مستوى المنظمة والأفراد للتمكين، وهذه الشروط هي:

١. القوة والسيطرة: ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلة السلطة (القوة) في المنظمة، والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر، وتشجع حرية التصرف للعاملين. أما بالنسبة للعاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي للعاملين أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك؛ لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين.
٢. الثقة: إن الثقة تنشأ عن الإيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في المنظمة، من دعم وتعاون من الزملاء والعاملين في العمل، إضافة إلى أن التجربة الإيجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية، تساعد في تسريع الثقة، التي من شأنها أن تساعد في تقوية عادات الاندماج في المنظمة.

٣. تحمل المخاطرة: يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل من المنظمة والأفراد، ومثل هذا التحول يتطلب الابتكار والتعليم المستمر، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعد تحمل المخاطرة جزءاً من عادات المنظمة، وبالتالي يكافأ العاملون فيه، فإن العاملين سيكونون أكثر ميلاً لإتباع اتجاهات جديدة، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة. أما بالنسبة إلى العاملين في المنظمة، فبدون رغبتهم لتحمل المخاطرة، فإن التغيير في المنظمة يصبح مستحيلاً، فرغبة الأفراد في عمل شي مختلف وأن يكون محاسباً عليه هو محور التمكين.

أما كونجر (Conger, 1989, 23) فقد تحدث عن مقومات التمكين، ومن الممارسات الإدارية للتمكين: إيجاد بيئة أو جو عمل مساعد وإيجابي يتم الاهتمام به بالمكافآت والتقدير على الجهد في العمل، والإشادة بقدرات العاملين، إذ ينبغي للقادة التعبير عن ثقتهم بقدرات العاملين في تغيير الأهداف والفوائد والمسؤوليات؛ لتعزيز المبادرة والاجتهاد في العمل.

وقد أكد جها وناير (Jha & Nair, 2008, 152) أن من أهم متطلبات التمكين: هو تأثير المدير على العاملين، حيث يقوم المدير بوضع الأدوار، وتوضيح الأهداف، وتخصيص المكافآت، وتوزيع الموارد، وتوصيل قيم المنظمة وعاداتها، ووضع هيكلة التفاعلات بين مجموعات العمل، وتنسيق تصورات الأفراد حول بيئة العمل، إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بينهم تجعل العاملين يتحملون قدراً أكبر من المسؤولية، ويساهمون أكثر في وحداتهم، وكما هو معروف فإن الشعور بالمساهمة أو التأثير من أهم أبعاد التمكين.

وقد أكد ذلك بيتتير وآخرون (Petter .Et.al., 2002, 381, 382) في دراستهم لمقومات التمكين، إذ أنهم حددوا ثلاثة مفاهيم مسبقة للتمكين، وتم اعتبارها على أنها متطلبات لنجاح التمكين وهي: ثقافة داعمة للعمل الجماعي، وقيادة ملهمة موهوبة وقوية، والثقة والاحترام المتبادلان بين الإدارة والعاملين.

وأضافت كيانن وسبريانزير (Quinn & Spreitzer, 1997, 45, 46) أن من مقومات التمكين: الانفتاحية والعمل الجماعي، بحيث يشعر كل عامل في المنظمة أنه جزء من المنظمة، بالإضافة إلى الانضباط والمراقبة، عن طريق تحديد أهداف المنظمة ونطاق الإشراف فيها، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالدعم والإحساس والأمان.

بالإضافة إلى ذلك يرى (اندراوس ومعايعة، ٢٠٠٨، ٥٦) أنه يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، لتمكينهم من المشاركة بصنع القرارات بشكل صحيح، وتحمل المسؤولية، وإيجاد رؤية وقيم مشتركة بين العاملين والمديرين، وهذا يمكن تحقيقه من خلال وجود فوائد يمكن اقتسامها بين جميع الأطراف في المنظمة.

ولكي يتحقق تمكين العاملين في المنظمات، فهي بحاجة إلى متطلبات أساسية ومن هذه المتطلبات، كما أوردوها (الكردي، ٢٠١٠، ٢٦– ٢٨)، و(الطاهر ومرزوق، د.ت، ١٢– ١٥) ما يلي:

١. الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهم، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.
٢. الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة.
٣. الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.
٤. فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية، تؤكد على أهمية العنصر البشري، من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل، من قبل الإدارة العليا وأخذها بجدية.

٥. الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساس لتمكين العاملين. فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة.

٦. التدريب المستمر: لا يمكن أن يتم تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم؛ لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم. إن تمكين العاملين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

٧. مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأنه سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

نماذج وأبعاد تمكين العاملين:

يعرض الباحثان من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة مختلف النماذج التي تساعد على تفسير التمكين وفهمه وفيما يلي عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني:

١. **نموذج كونجير وكانينجو (Conger & Kanungo Model):**

يهتم نموذج كونجير وكانينجو (Conger, Kanungo, 1988, 474, 475) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية، من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما اقترح النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنياً على تفويض للسلطة.
- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح، يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية وهي:

أ. التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه العوامل يمكن تقسيمها كما يلي:

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود المركزية في توزيع المواد.
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت، وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقاً للتنافس بين الأفراد.
- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.
- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح، مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

ولإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس، ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من تلك الإشكاليات.

ب. السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.

ج. توفر معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.

د. تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.

هـ. التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

٢. **نموذج ثوماس وفيلذويسي (Thomas & Velthouse Model):**

قام ثوماس وفيلذويسي (Thomas, Velthouse, 1990, 671- 673) بإكمال العمل الذي أنجزه كونجير وكانينجو (Conger& Kanungo) فبنيا نموذج التمكين الإدراكي (cognitive).

وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة، وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة.

وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين:

أولاً: التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense Of Impact): ويقصد بالتأثير الحسي "الدرجة التي ينظر للسلوك" على أنه يمكن أن يعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة، التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد. ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

ثانياً: الكفاية (Competence): ويقصد بها قدرة الفرد على أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة واقتدار نتيجة تمتعه بالخبرات والمهارات والمعرفة عن طريق المشاركة في المعلومات والتي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم والوضع التي توجد عليه المنظمة، ولا بد من أن تكون المعلومات سليمة وصحيحة ومتوفرة بالوقت المناسب.

ثالثاً: إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness): تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين

متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

رابعاً: الاختيار (Choice): تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد. الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر الشعور بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

٣. **نموذج سبرياتزير (Spreitzer Model):**

يعتمد نموذج سبرياتزير (Spreitzer, 1995, 1444, 1445) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:

١. عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل: مركز التحكم، ودرجة تقديره لذاته.
٢. عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل: مشاركة المعلومات، ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد، هي نفسها التي أتي بها نموذج ثوماس وفيلذويسي (Thomas & Velthouse Model) وهي (التأثير الحسي أو الإدراكي، والكفاية، وإعطاء معنى للعمل، والاختيار)، كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية، والإبداع مع وجود عنصرين مهمين يدعمان عملية التمكين رغبة الجماعة، واستقرار المنظمة.

٤. **نموذج دايفس (Davis Model):**

اقترح دايفس (Davis, 2001) والمشار إليه في (اليعقوب، ٢٠٠٤، ٥٤) نموذج يتكون من عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

١. التمكين من خلال المسؤوليات: وهي أن تكون المهام المطلوبة من العاملين معروفة ومحددة، وأن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه في العمل في المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.
٢. التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
٣. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: وهي وضع المعايير لتحفيز العاملين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. وهذه المعايير لها عدد من الصفات مثل: الموضوعية والمصداقية وتكون ذات مستوى عالي بحيث تستثير الموظف وتكون ممكنة التحقيق بنفس الوقت.
٤. التمكين من خلال التدريب والتطوير: وهو تزويد العاملين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل.
٥. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: وهي حاجة العاملين إلى المعرفة والمشاركة في المعلومات ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والقيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
٦. التمكين من خلال التغذية الراجعة: وهي إعلام العاملين عن أدائهم، ونقاط ضعفهم؛ ليقوموا بتقويتها ومراجعتها، والحرص على عملية الاتصال الثنائية من طرفين.
٧. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: وهي حاجة العاملين إلى الشعور باحترام وتقدير الذات، والمدير له دور مهم في ذلك من خلال إظهاره تقديره واحترامه للعاملين، مما يساعد في تعزيز شعور العاملين بإدراكه لذاته، وقدرته على أداء العمل.
٨. التمكين من خلال الاحترام: وهو التعامل مع العاملين من منطلق الاحترام، والتقدير والكرامة للعاملين يعزز احترام وتقدير الذات، وبالتالي ظهور أداء متميز.
٩. التمكين من خلال الثقة: وهو درجة وثوق الإدارة بعامليها، ومنحهم الأمان بدلاً من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقومون بها.

١٠. التمكين من خلال السماح بالفشل: هو إمكانية المحاولة، إذا فشل العامل في عمله، وأنه سيمنح فرصة أخرى، أي السماح بمبدأ المخاطرة.

من خلال استعراض النماذج السابقة للتمكين يتضح أن للتمكين اتجاهين، الاتجاه الأول: الاتجاه النفسي الخاص بذات الفرد العامل، والبدء في تعزيز فاعليته الذاتية ومعتقداته الشخصية. الاتجاه الثاني: الاتجاه الإداري الخاص بالعمليات الإدارية من خلال طرق وإجراءات تتبعها الإدارة لتمكين عامليها.

وبناء على ما سبق سوف يعتمد الباحثان في دراستها على نموذج ثوماس وفيلذويسي (Thomas & Velthouse Model) ذي الأبعاد الأربعة وهي: حرية الاختيار، والفاعلية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير، حيث استخدم نموذج سبرياتزير (Spreitzer Model) نفس هذه الأبعاد في قياس مستويات التمكين، وقد أوضح نموذجه أن الأبعاد الأربعة تساهم جميعها في تكوين مفهوم التمكين، لذا ارتى الباحثان اعتماد هذه الأبعاد كمحاور للاستبانة المعدة؛ للكشف عن تمكين العاملين بجامعة الطائف.

النظريات الإدارية التي عززت تمكين العاملين:

بدأ التركيز خلال عام ١٩٢٠ كما ذكر (ملحم، ٢٠٠٦، ١٩) على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية، التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فذلك بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز -أيضاً- على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه النظريات تعد ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ومن أهم النظريات الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين، وأسهمت في بلورة مفهومه ما يلي:

١. نظرية X and Y لصاحبها دويقلاس ماكقريقور (Douglas McGregor):

يفترض دويقلاس ماكقريقور (Douglas McGregor) في نظريته، أن المدير الذي يتبنى نظرية (X) أن العامل كسول، ويفتقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية (Y) يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية دويقلاس ماكقريقور (Douglas McGregor) أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy) أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين، لا يعملون إلا وفق ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين، الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك (McGregor, 1960, 23).

٢. نظرية الشخصية المبالغة لدى كرس آرقريس (Chris Argyris):

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" "EMPOWERMENT" بشكل حرفي ومحدد، قام كرس آرقريس (Chris Argyris) من جهود في نقض النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام ١٩٥٧عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" مؤكدا أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا

تنسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى كرس آرقريس (Chris Argyris) بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة، لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد. كما يؤكد أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي، يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي. لذلك لا يرى كرس آرقريس (Chris Argyris) أن هذه النظريات تتعامل مع الإنسان على أنه بالغ عاقل مدرك، يمكنه أن يتحمل مسؤولياته، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس آرقريس (Chris Argyris) هو في التعامل مع الإنسان، على أنه بالغ وناضج دون وصاية عليه، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياته ومنحه حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقة بينه وبين الإدارة (Argyris, 1957, 24).

٣. نظرية النظم (Systems Theory):

يرى بيرتالانففي (Bertalanffy) أن النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة. وهذه النظرية أسهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق، الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة

نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه (Bertalanffy, 1972, 410).

٤. المنظمة المتعلمة (Learning Organization):

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر، وتتطور، وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. والمنظمة المتعلمة كما يؤكد سنج (Senge, 2006, 6) ترتكز على مقومات أساسية، محورها ثقافة المؤسسة وقيمها، التي ترتكز على العناصر الآتية:

١. المعلومات وأهميتها في التعلم.
٢. روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
٣. التمكين وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
٤. المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
٥. القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمات المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تعزز موضوع التمكين، وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة. وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين. والتعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة منها المعرفة والمهارة والمعلومة، وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها، كما يجب على العامل -الآن- تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ؛ لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم.

وأخيراً فإن التعلم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكناً ومتسلحاً بروح المبادرة والمرونة والتكيف (ملحم، ٢٠٠٦، ٢٨، ٢٩).

وفي ضوء ما سبق نجد أن الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية، وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة. فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين، وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر.

العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين:

توجد علاقة مباشرة بين المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين لكونهما يوليان معاً الاهتمام بالموارد البشرية ويحرصان على توفير فرص اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات وتنمية المهارات، ويشجعان على رعاية رأس المال الفكري والبشري، باعتباره الطاقة الحية التي يتحقق من خلالها التميز والإبداع. وأن المنظمة المتعلمة، تسعى إلى توفير عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة، بما يسهم في رعاية أفرادها، وتنميتهم، وتحسين قدراتهم على تحديد المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها عبر توفير حرية التجريب، وتوفير الثقة، والاستقلالية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، وإتاحة الفرصة للمعرفة والخبرة والتطوير المهني والشخصي، والذي قد يؤدي بدوره إلى تمكين العاملين (الكبيسي، ٢٠٠٥، ١٤٧- ١٤٩). وقد أثبت العديد من الباحثين كبريسون وآخرون (Bryson .Et.al., 2006, 282, 283) وارتينبالد (Ortenblad, 2004, 135) أن المنظمات المتعلمة، التي تعطي تأكيدات للتعلم، وتمكين الموظف قد تخرج بنجاح أكبر، أكثر تكيفاً مع التغيرات، وتعيش لفترة أطول من نظرائهم، التعلم في المنظمة هو -حقاً- تمكين القوى العاملة، ودمج العمل مع التعلم بطريقة مستمرة.

الدراسات السابقة

قام الباحثان باستعراض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ، بهدف إلقاء الضوء على بعض النتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية ، مع مراعاة الترتيب الزمني بدءً من الأقدم فالأحدث حسب تاريخ

الدراسة ، كما يتم استعرض دراسات حول المنظمة المتعلمة أولاً ، ثم دراسات حول تمكين العاملين ثانياً ، ثم دراسات حول المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين ثالثاً وبعد ذلك التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: دراسات حول المنظمة المتعلمة:

هدفت دراسة بكار (٢٠٠٢) إلى: التعرف على مدى توافر عناصر بناء المنظمة المتعلمة، والتعرف على مدى وجود علاقة بين عناصر بناء المنظمة المتعلمة والإبداع، والتعرف على مستوى إدارة الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم، والتعرف على العلاقة بين عناصر إدارة الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين (العمر، والجنس، وسنوات الخبرة في العمل، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي). واستخدم الباحث المنهج الاستكشافي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أفراد شركة الاتصالات موبايلكم في مقرها عمان- الأردن، والتي تضم ما يقارب (٤١٦) مديراً وعاملاً في مختلف المستويات الإدارية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن مقدار توفر العناصر الأساسية الخمسة (الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين وتفويض الصلاحيات والتقييم والمراجعة) لبناء المنظمة المتعلمة قد نال درجة موافقة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين مقدار توافر عناصر المنظمة المتعلمة والإبداع، وأن مستوى إدارة الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم كان بدرجة متوسطة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والمؤهل العلمي وعناصر إدارة الإبداع، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير سنوات الخبرة في العمل والجنس والتصنيف الوظيفي وعناصر إدارة الإبداع.

وهدفت دراسة أبو خضير (٢٠٠٦) إلى: تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة في المعهد

وفقاً لمتغيرات: مقر العمل، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة، والتعرف على درجة جاهزية الأنظمة الفرعية في معهد الإدارة العامة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وفقاً لمقياس (ماركردت) للمنظمة المتعلمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج المسحي الوصفي التحليلي، ومنهج النظم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية من الإداريين، وأعضاء هيئة التدريب، وشاغلي الوظائف التعليمية والتخصصية والثقافية والاجتماعية الموجودين على رأس العمل في فترة إجراء الدراسة والبالغ عددهم (٧٨٠) فرداً، وتم استخدام نموذج (ماركردت) للمنظمة المتعلمة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة في المعهد وفقاً لمتغيرات: مقر العمل، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة، وتوافر نظام التقنية، وتوافر نظام جاهز للمعرفة وقابل للتطبيق، وتوافر نظام للتحول التنظيمي، وتوافر نظام للتمكين، وتوافر نظام التعلم، وتقديم تصور لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة.

وهدفت دراسة صالح وأحمد (٢٠٠٧) إلى: تحديد نقاط القوة والضعف، بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من الذين يتمتعون بالخبرة في المنظمات وهم المسؤولون عن اتخاذ القرارات، ومن خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية للبيئة SWOT أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن هناك نقاط قوة وضعف للمنظمات على الرغم من الظروف الحالية، وأن لدى الشركة العاملة لنقل الطاقة الكهربائية مقومات تمكنها من أن تكون أقرب إلى منظمات متعلمة بسبب أهميتها ونمط الإدارة والإفادات والتعيينات وأن يكون العاملون بها ذوي خبرات دائمة.

وأجرى البغدادي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى: معرفة العلاقة بين خصائص المنظمات المتعلمة وجاهزيتها للتغيير. وتكون مجتمع الدراسة من كليات التعليم العالي الخاص في

العراق بشكل عام، وكليتين منها فقط من الكليات العاملة في بغداد لأغراض الدراسة هما كلية الرافدين، وكلية المنصور، وتم استخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: أن هناك علاقة دالة بين جاهزية المنظمة للتغيير وخصائص المنظمة المتعلمة في القيم الاجتماعية، والتزام وتعهد القيادة، والتمكين، والاتصالات، ونقل المعرفة، وخصائص الفرد العامل، ونمو وتطوير الأداء.

وهدفت دراسة دافيس ودالي (Davis & Daley, 2008) إلى: اختبار العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة المحددة من قبل الباحثين (Watkins and Marsick, 1999) والأداء المالي للشركات. تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠٠ شركة تعمل في مجال التسويق والموارد البشرية في الولايات المتحدة، وقد تكونت من مديري الموارد البشرية ومديري التسويق أو من يقوم مقامهم في هذه الشركات، وتم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاعتماد على أبعاد المنظمة المتعلمة المحددة من قبل (Watkins and Marsick, 1999). وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي لتلك الشركات.

وقام كل من زايد وبويشيت والمطيري (٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى: معرفة مفهوم المنظمة المتعلمة، إلى جانب أهم خصائص المنظمات المتعلمة، بالإضافة إلى تقييم الإمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي الوثائقي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، الموجودين على رأس عملهم البالغ عددهم (٣٢١) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل هما: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، بينما كان أكثر الأبعاد توافرًا هو: تشجيع الاستفسار والحوار.

وهدفت دراسة هيبة وأحمد (٢٠٠٩) إلى: تقديم الإطار النظري بالأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة، والوقوف على مدى إمكانية تحويل رياض الأطفال بمصر إلى منظمة متعلمة، وكذلك تقديم تصور مقترح لما ينبغي أن يكون عليه رياض الأطفال بمصر للتحول إلى منظمات متعلمة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) فرداً من ٤ محافظات هي القاهرة الكبرى ومحافظة كفر الشيخ وأسيوط وشمال سيناء، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: أن رياض الأطفال بمصر قابلة لأن تتحول إلى منظمات متعلمة، وقد تضمن التصور المقترح لما ينبغي أن يكون عليه مؤسسات رياض الأطفال بمصر للتحول إلى منظمات متعلمة، وذلك من خلال عدة عناصر هي: مبررات التصور المقترح، ومنطلقاته، وعناصره، وكيفية تطبيق التصور المقترح.

وأجرى الحواجرة (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى: التعرف على مدى الإدراك لدى العاملين في الجامعة بأنها منظمة متعلمة، وتحديد طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير، وبيان البعد في المنظمة المتعلمة الذي له التأثير الأهم على الاستعداد التنظيمي للتغيير كبعد مدرك من المبحوثين، وبيان مدى إدراك المبحوثين في الجامعة أن منظمتهم منظمة متعلمة باختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية)، وتوضيح أثر اختلاف ادراك المبحوثين في الجامعة حول الاستعداد التنظيمي للتغيير باختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البترا الخاصة، وبلغ عددهم حسب سجلات الشؤون الإدارية (٢٨٤) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن العامل المدرك الأعلى أثراً لدى المبحوثين تمثل في بُعد القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى تعلق بربط المنظمة ببيئتها، كما كانت تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي للتغيير، وأن جميع أبعاد متغير

المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي للتغيير، بالإضافة أنه لا توجد فروقات هامّه ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديمغرافية، وأن هناك فروقا هامة دالةً إحصائياً بين المبحوثين وفهمهم للاستعدادِ للتغيير باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية.

كما هدفت دراسة جيري (Gary, 2010) إلى: اكتشاف الطريقة التي تتمكن بها المدارس من إدخال المواد الأدبية في المنهج المحوري بشكل أفضل، عندما تعمل منظمة متعلمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) معلماً من المدرسة الثانوية بولاية الباما، وأجريت مقابلات مع خمسة تربويين بارزين قدموا معلومات لغوية. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن المزج بين المواد الأدبية، والمواد الأكاديمية يمكن أن يُحَسن تحصيل الطالب والمشاركة الصفية، ويقلل معدلات تسرب الطلبة من جميع المِستويات الاجتماعية الاقتصادية، عندما يطبق القادة التفكير النظمي لتحسين المدرسة.

وقام صباح (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى: تحديد واقع تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على تأثير العناصر الثلاثة الرئيسية للمنظمة المتعلمة (الثقافة التنظيمية، والقيادة، والأداء التنافسي إضافة إلى الفروق الفردية) على واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (١٤٦) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: تحديد إلى أي درجة يتم تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات، وقد وجد أن مفهوم المنظمة المتعلمة ينطبق على شركة الاتصالات بشكل جيد جداً، وأن كافة عناصر المنظمة المتعلمة تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

وهدفت دراسة نج (Ng, 2010) إلى: التحقق من استخدام أبعاد المنظمة المستخدمة من قبل (Marsick & Watkins) في إدراك العلاقة لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة في ماليزيا، والتعرف على مدى فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيمية والمحفزات في بناء المنظمة المتعلمة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين للمشاركة في بناء المعرفة، وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة.

وأجرت النسور (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى: الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية: إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، والتعرف على مستوى تطبيق وامتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لمتغيرات الدراسة، وتحديد أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي من (قيادة، وموارد بشرية، وعمليات، ومعرفة، وتميز مالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية ومن مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهم (٣٠٠) موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن مستوى امتلاك الخصائص الخاصة بالمنظمة المتعلمة كان متوسطاً، بالإضافة إلى أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

وهدفت دراسة أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١) إلى: الكشف عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف إلى الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (التخصص، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، والنوع الاجتماعي). واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من

جميع العاملين في جامعة الأقصى إداريين وأكاديميين، والبالغ عددهم (٥٩٠)، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثان على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة (Marsick & Watkins)، والذي يتكون من سبعة أبعاد، تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: حصول جميع أبعاد المقياس على درجة متوسطة، وعدم وجود فروق لصالح التخصص على جميع أبعاد الاستبيان باستثناء البعد السادس، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبيان باستثناء البعد الرابع والسادس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البعد الأول، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وقد كانت الفروق لصالح الإناث باستثناء البعد الرابع والسابع حيث تبين عدم وجود فروق بينهما.

وقام كل من أبدوللاهي وكاتيولي وماتوفي (Abdollahi, Katuli, Ma'atoofi, 2011) بدراسة هدفت إلى: تحديد مدى تطبيق مكونات المنظمة المتعلمة في جامعتي شاهد بيهشاتي، وجامعة آزاد الإسلامية بطهران، وكذلك مقارنة الجامعتين من حيث استخدامهما لمكونات المنظمة المتعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) شخص من مديرين وأعضاء المجموّعة العلمية والموظفين، الذين يعملون في الجامعتين بشكل عشوائي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن مكون "التمييز الذاتي" بجامعة آزاد الإسلامية أعلى من المتوسط في حين أنها متوسطة في جامعة شاهد بيهاشتي، ومكون "النماذج الذهنية" أقل من المتوسط في كلتا الجامعتين، وأن مكونات "الرؤية المشتركة" و "التعلم الجماعي" و" التفكير النظمي" أعلى من المستوى المعياري في جامعة آزاد الإسلامية، في حين أنها أقل من مستوى المتوسط بجامعة شاهد بيهاشتي.

كما هدفت دراسة جبران (٢٠١١) إلى: كشف تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن، وتقرير ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المشتركين تبعاً لخصائصهم الشخصية. واستخدم الباحث

المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٩) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: وصف المدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة (٣.١٤)، وبالنسبة للمديرين كقادة تعليميين فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي (٣.٤٦)، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

وأجرى الحواجرة (٢٠١١) دراسة هدفت إلى: تحديد أبرز خصائص المنظمة المتعلمة من منظور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتعرف على مدى دلالة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية، بالإضافة إلى التعرف على أهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (٣٤٣٥) موظفاً من مختلف الرتب الأكاديمية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: إن خصائص المنظمة المتعلمة التي يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذات أهمية مرتفعة من مجموع خصائص المنظمة المتعلمة من أبرزها: تأكيد قيم المسؤولية المشتركة عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتشجيع الشعور بالفخر للانتماء إلى المنظمة المتعلمة، ويحتل التعليم المستمر في مقدمة أولويات المنظمة المتعلمة، وتوجيه أنشطة التعلم لتحسين الأداء، والتركيز على تبادل المعرفة، وتوجيه السياسات نحو مرونة أساليب العمل، ومشاركة جميع الأعضاء في تحديد أهداف المنظمة المتعلمة ومساندتها للاتجاه الإيجابي نحو التميز، وإن خصائص المنظمة المتعلمة التي يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذات أهمية متوسطة من مجموع خصائص المنظمة المتعلمة من أبرزها: دعم المنظمة المتعلمة للعلاقات الإنسانية بين أعضائها، وعناية استراتيجية المنظمة المتعلمة بالمحافظة على مخزون المعرفة الضمنية لدى أعضائها، ومساعدة البنية التنظيمية للمنظمة المتعلمة على

إنجاز مهامها من خلال العمل الجماعي، وحرص المنظمة المتعلمة على توفير البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم، وتوفير مساحة من الوقت للعاملين لتحليل خططها المستقبلية، وإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى مدة الخدمة، والفئة العمرية، والجنس، وتتمثل أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة التي حققت مستوى أهمية مرتفعة جداً في توفير مناخ تنظيمي مشجع للتطوير، وتوفير الحوافز المادية للإنجازات التعليمية التي يحققها العاملون، وتوفير إدارات متخصصة للتدريب في الجامعات، بينما العوامل التنظيمية التي حققت مستوى أهمية مرتفعة في توفر المعرفة الإدارية لدى العاملين من أعضاء هيئة التدريس، ومرونة أنظمة العمل في الجامعات لتقبل التغيير، وتوفير البنية الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية، والتي حققت مستوى أهمية متوسطة، منها تمتع الجامعات الأردنية بقدر كاف من الاستقلالية لمواجهة التحديات، وإتاحة الفرصة لكل فرد للتأمل في أدائه وأداء الآخرين.

كما هدفت دراسة الخصاونه (Khasawneh, 2011) إلى: مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم العالي بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لاقتراح سنج Senge(١٩٩٠) في بيئة الجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٢) عضو هيئة تدريس في الجامعة الهاشمية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: إن تطبيق أبعاد المنظمة المتقدمة كلها كانت بصفة عامة من متوسط إلى مرتفع وفقاً لقيم المتوسطات التي تراوحت بين (٣.٠٤) إلى (٣.٦٢) على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يدرك أعضاء هيئة التدريس في هذه الدراسة أنهم يتقنون التعلم بشكل كاف، من خلال التنمية المهنية ويتخذون نماذجهم الذهنية وافتراضاتهم من أجل تطوير الممارسات التربوية، وأن لديهم رؤية شخصية متناسقة مع الرؤية المؤسسية، ويعملون في جماعات، ويدركون قيمة التفكير النظمي.

وهدفت دراسة عباينة (٢٠١١) إلى: استقصاء تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، ومعرفة تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة حسب المتغيرات التالية: (مستوى المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية والمتوسطة في مدينة مصراته البالغ عددهم (٥٠) مديراً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن العاملين في المدارس الليبية يمارسون جميع مجالات المدرسة المتعلمة بدرجة متوسطة، ماعدا مجال التعلم الفريقي الذي كانت درجة ممارسته قليلة، وكانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمستوى المدرسة، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيري مؤهل المدير أو خبرته.

وقام العرفج (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى: معرفة واقع جامعة الملك فيصل من حيث تبنيها لمفهوم المنظمات المتعلمة. وتكونت عينة الدراسة (١١٢) فرداً من منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين على مستوى الكليات والعمادات المساندة والإدارات المختلفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن تبنّي جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة عند مستوى متوسط.

وقام كل من القواسمه والعمري والعزام (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى: معرفة أثر خصائص المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، والاستعلام والحوار، والتعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين، وتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية) على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية، كما تهدف إلى بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين خصائص المنظمة المتعلمة السبعة، والتحقق من مصداقية أداة الدراسة في بيئة أعمال مختلفة، كبيئة الأعمال العربية، وأخيراً معرفة أثر العوامل الديموغرافية (المستوى التعليمي، والخبرة الكلية في المنظمة) على اتجاهات أفراد العينة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) والبالغ عددهم بنحو (٣٥٠٠) موظفاً، وتم استخدام

الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن خصائص المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الأردنية كانت بمستوى متوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بدلالة احصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة السبعة، وبين هذه الخصائص السبعة من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى، كما أثبتت نتائج التحقق من أداة الدراسة صلاحيتها لقياس خصائص هذه المنظمة المتعلمة في البيئة الأردنية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، والخبرة الكلية في المنظمة).

وأجرى كل من اليبور وآخرون (Alipour .Et.al., 2011) دراسة هدفت إلى: معرفة دور أبعاد المنظمة المتعلمة في الكشف عن روح المبادرة الداخلية والأداء المؤسسي لخلق نموذج بديل، لكي يمكن المنظمة المتعلمة من تحسن الأداء في المؤسسات، وهذا النموذج يعمل على كشف روح المبادرة الداخلية كعامل وسيط، وكيف يسهم في أداء المؤسسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: إن النموذج قد يساعد العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية في فهم أفضل للروابط بين المنظمة المتعلمة والأداء المؤسسي، وكيف تشكل وتعدل روح المبادرة الداخلية هذه العلاقات بين المؤسسات.

وهدفت دراسة البنا (٢٠١٢) إلى: معرفة درجة ممارسة الإدارة المدّرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمديرية، وسنوات الخدمة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة وعددهم (٤٠٤٨) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: إن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كانت بدرجة توافر متوسطة، إلا في المجال السابع "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم" حيث حصل على درجة توافر كبير، ولا توجد فروق في

متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تُعَزى لمتغيرات الدراسة، باستثناء متغير المديرية حيث ظهرت فروق.

وهدفت دراسة حسين (٢٠١٢) إلى: معرفة مفهوم المنظمة المتعلمة، إلى جانب عرض بعض النماذج الدولية والعربية المعاصرة، التي تجسد مفهوم المنظمة المتعلمة، وبيان مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية الخاصة، بالإضافة إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير (العمر، ومدة الخدمة، والجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الكلية) في الجامعة الخاصة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة وعينته من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة أكتوبر الخاصة في ٣ كليات (التربية، والفنون التطبيقية، والحاسبات ونظم المعلومات) والبالغ عددهم (٥٦٢) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: ضعف الخصائص المتوفرة لدى جامعة ٦ أكتوبر الخاصة في جعلها منظمة متعلمة، وفقاً للأبعاد التي تم قياسها في هذا الجانب بصفة عامة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة باختلاف خصائصهم الديموغرافية وتبعاً لمتغير كل من: (العمر، ومدة الخدمة،)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة تبعاً لمتغير كل من: (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الكلية).

وقام كل من سريهاونج وسريسا- أرد (Srihawong, Srisa-Ard, 2012) بدراسة هدفت إلى: تطوير مؤشرات المنظمة المتعلمة التي يجب أن تتوفر في جامعة راجبات سيساكيت، ودراسة الخصائص المتوفرة في هذه الجامعة، وكذلك تطوير نموذج المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى دراسة العوامل التي تساعد في نجاح الجامعة منظمة متعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٥) عامل، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

لمؤشرات صلاحية الجامعة كمنظمة متعلمة، كان هناك ١٢ مؤشر على مستوى الفرد و١٠ على مستوى الفريق و١٠ على مستوى المؤسسة، وأن خصائص المنظمة المتعلمة المتوفرة في الجامعة قبل تطوير النموذج ٤ خصائص بعمليات واضحة ومنظمة و١٠ خصائص ليس لها أي عمليات واضحة أو منظمة، وكان لنموذج المنظمة المتعلمة بالجامعة بعدان بعد التعلم، وبعد مستوى التعلم، والعوامل المعاونة على نجاح الجامعة بأن تكون منظمة متعلمة تكونت من ١١ عامل هي: جودة المعلومات، والهيكل المؤسسي، والرؤية، والالتزام، والاستراتيجية، وإدارة الفريق، والدافعية، والعمليات الإدارية، وجو المؤسسة، والقيادة الأكاديمية، وتطوير الفريق، والتكنولوجيا، ونظام العمل.

وقام كل من الشريفي والصرايرة والناظر (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى: معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط تعزى لمتغيرات: التخصص الأكاديمي للكلية (علمية– إنسانية)، والخبرة، والرتبة الأكاديمية. واستخدم الباحثون المنهج المسحي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط والبالغ عددهم (١٢٨) عضواً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة بشكل عام، إلى جانب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط تعزى لمتغيرات: التخصص الأكاديمي للكلية (علمية– إنسانية)، والخبرة، والرتبة الأكاديمية.

ثانياً: دراسات حول تمكين العاملين:

هدفت دراسة المغربي (٢٠٠١) إلى: دراسة وتحليل العوامل التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين، وكذلك الفوائد المترتبة عند تبني تمكين العاملين، بالإضافة إلى المعوقات التي تحد من تمكين العاملين بكل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع

الخاص. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصالح الحكومية، والعاملون بمختلف الوحدات التابعة للقطاع الخاص بمحافظة دمياط، واعتمد الباحث على المقياس (Testing the climate for Empowerment) الذي صممه كل من سكوت وجافي. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: أن عوامل تمكين العاملين التي تم دراستها وتحليلها تمثلت في (٨) أبعاد هي: وضوح الغرض، والأخلاقيات، والعدالة، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي، والمشاركة، والاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية، أما فيما يتعلق بأهم فوائد تمكين العاملين، تتمثل في دعم القوه الممنوحة للعاملين مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل ومشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف، وفيما يتعلق بالمعوقات تتمثل عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة، وزيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

وهدفت دراسة باعثمان (٢٠٠١) إلى: التعريف بأسلوب تمكين العاملين، والتأثير المتبادل بين كل من العوامل التنظيمية وتمكين العاملين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) فرداً من العاملين بالمؤسسة في مدينة جدة بمكاتب المبيعات وبالإدارات المركزية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: إن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وأن فريق العمل وبناء الوعي لدى العاملين والقيادة المتفتحة هي الركائز الأساسية لتطبيق أسلوب التمكين، كما أن مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية، والتحسين المستمر في العمليات عوامل تساعد على تطبيق التمكين، وأن تطبيق أسلوب تمكين العاملين، يمكن أن يؤثر الى حد كبير على مواجهة التخفيف من حدة مشكلات عدم مرونة التنظيم وسوء توزيع الصلاحيات، والتخفيف من المشكلات التي تعبر عن أخطاء تنظيمية في التطبيق.

كما هدفت دراسة المبيض وعواد (٢٠٠٢) إلى: معرفة مدركات العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس لأبعاد التمكين، والتي تشمل (الأهمية، والكفاءة،

والقدرة على الاختيار، والتأثير)، وبحث مجموعة من محددات كل بعد من الأبعاد الأربعة للتمكين، وتتضمن هذه المحددات كُلاً من (مدركات الدعم التنظيمي، والثقة الإدارية "الثقة الحقيقية، والثقة الوجدانية"، ومركز التحكم الداخلي أو الخارجي، واثنين من المتغيرات الديموغرافية "المستوى التنظيمي، والنوع")، وكذلك دراسة نتائج أو تتابعات مدركات العاملين لكل بعد من الأبعاد الأربعة للتمكين وتتضمن هذه النتائج أو التتابعات كُلاً من: (الرضا الوظيفي، والنزوع لترك العمل، والأداء الوظيفي). وتكونت عينة الدراسة من (١٦٠) عاملاً بالوظائف الإدارية بجامعة عين شمس، وتم استخدام استمارة الاستقصاء كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: إدراك العاملين بعد الأهمية بدرجة أعلى من المتوسط، وبعد الكفاءة بدرجة تقترب من الدرجة المرتفعة، بينما بعد القدرة على الاختيار بدرجة منخفضة، وبعد التأثير بدرجة أقل من المتوسط، وإن مدركات الدعم التنظيمي تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الأهمية، والقدرة على الاختيار، والتأثير، وإن الثقة الحقيقية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الكفاءة، بينما الثقة الوجدانية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الأهمية، أما مركز التحكم الداخلي والخارجي فإنه لا يؤثر معنوياً في أي من الأبعاد الأربعة للتمكين، وأيضاً لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين بالإدارة الوسطى والدنيا، وبين مدركات الذكور والإناث لأي بعد من الأبعاد الأربعة التمكين، وإن الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأهمية والقدرة على الاختيار، وإن النزوع لترك العمل للعاملين يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً بالأهمية والتأثير، في حين أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأهمية والكفاءة بينما يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً بالقدرة على الاختيار.

وهدفت دراسة سي بورني (Seaborne, 2003) إلى: معرفة طبيعة العلاقة بين توازن أنماط القيادة للمدير والقضايا المحيطة بمعنى التمكين وتطبيقه، وعلى وجه التحديد، ما إذا كان الأفراد أو الجماعات الذين يتصورون بأن قائدهم يتبنى نمط قيادة متوازن تماماً يتمتعون بمستوى تمكين أعلى من الأفراد الذين يعتقدون بأن قائدهم يتبنى نمط قيادة معتدل التوازن أو نمط قيادة غير متوازن. وقد تناولت هذه الدراسة ثلاث مجموعات من

القادة: وهم ذوو الأنماط المتوازنة، وذوو الأنماط المعتدلة التوازن، وذوو الأنماط غير المتوازنة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: أن الأفراد الذين يتبعون قائد ذو نمط قيادي غير متوازن لا يسجلون فروقاً ذات دلالة احصائية في التمكين.

وأجرت الفقي (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى: معرفة أثر كل من أسلوب القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، وكذلك قياس درجة تطبيق تمكين العاملين كأسلوب إداري، من خلال أبعاده الثلاثة: مشاركة المعلومات، والقيادة الذاتية، وفرق العمل، بالإضافة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث على رضا العاملين. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) فرداً من القوى العاملة بالفنادق، وتم استخدام استمارات الاستقصاء والمقابلات الشخصية كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: توجد علاقة إيجابية لكل من أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، وأن مشاركة المعلومات والقيادة الذاتية هما العاملان الوحيدان اللذان لهما تأثير جوهري على تمكين العاملين، وكذلك يوجد تأثير جوهري لتمكين العاملين على رضا العاملين.

وهدفت دراسة الشمري (٢٠٠٦) إلى: معرفه مدى اقتناع الإدارة العليا بأسلوب تمكين العاملين، والتعرف على أساليب التمكين المطبقة داخل شركة الملاحة العربية للموانئ، والتعرف على الكيفية التي يتم بها أخذ القرارات داخل الشركة، والتعرف على تأثير التمكين على اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التعرف على تأثير مجموعة المتغيرات الديمغرافية مثل (النوع، والسن، والمستوى التعليمي، والدخل) على إدراك العاملين للتمكين. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٦) فرداً من العاملين بشركة الملاحة العربية المتحدة، وتم استخدام الاستمارة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: ارتفاع مدى مدركات العاملين إلى حد ما لكل متغيرات الدراسة (مشاركة العاملين باتخاذ القرارات، والإدارة الذاتية، وسيادة روح الفريق، وفاعلية القرارات)، وتوجد اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة لبعد الإدارة الذاتية حيث تعتبر فئة الإدارة العليا أكثر

الفئات إدراكاً لهذا البعد يليها فئة الإدارة الوسطي وأخيراً فئة الإدارة الدنيا، وكذلك لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة لبعدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وسيادة روح الفريق، وأن التمكين يؤثر تأثيراً ايجابياً على اتخاذ القرارات، ولا يختلف إدراك التمكين باختلاف النوع ولكن يختلف باختلاف السن، والمستوى التعليمي، والدخل للعاملين.

وهدفت دراسة محمد (٢٠٠٦) إلى: معرفه الدوافع والمبررات لتطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر، والتعرف على مدى قدرة المسئولين على الأداء عند تطبيق مدخل التمكين، وكذلك تحديد مدى ثقة المسئولين في فروع الأكاديمية في تلقي الدعم من الإدارة لتطبيق مدخل التمكين، والتعرف على أثر تطبيق مدخل التمكين على أداء العمل. وتكون مجتمع الدراسة من المسئولين والعاملين في وظائف إشرافية بفروع أكاديمية الدراسات المتخصصة الإحدى عشر البالغ عددهم (١٦٥) مفردة، وتم استخدام الاستقصاء كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: يوجد اختلاف بين آراء المسئولين بالفروع الإحدى عشر حول درجة أهمية دوافع تطبيق مدخل التمكين في الأكاديمية وفروعها، وحول مدى قدرتهم على الأداء في ظل تطبيق مدخل التمكّين، بينما لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المسئولين بالفروع الإحدى عشر حول درجة ثقتهم في تلقي الدعم من الإدارة عند تطبيق مدخل التمكين، وحول درجة أهمية الآثار المتوقعة لتطبيق مدخل التمكين على أداء العمل.

كما هدفت دراسة أيوب (٢٠٠٧) إلى: معرفة مدى إدراك واقتناع الإدارة بالمنظمات الصناعية لأهمية تمكين العاملين وأبعاده المختلفة، والكشف عن مدى قيام الإدارة بالمنظمات الصناعية بتوفير المقومات التي تساعد على تطبيق تمكين العاملين وتفعيله، وكذلك الكشف عن مدى ممارسة المرؤوسين للأبعاد المختلفة لتمكين العاملين، وتهدف أيضاً إلى معرفة المعوقات التي تواجه تطبيق تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية، وتحديد الأهمية النسبية لكل من الأبعاد والمقومات والمعوقات وعلاقتهم معاً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) فرداً من العاملين،

وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: تدرك الإدارة بالمنظمات الصناعية أهمية التمكين وأبعاده المختلفة، كما تدرك أيضاً أن تطبيقه يتطلب توافر مقومات معينة، وعدم ممارسة المرؤوسين للأبعاد المختلفة، وأن تمكين العاملين بالمنظمات تواجه مجموعة من المعوقات تتمثل في: تخوف بعض المديرين من فقدان السلطة التي يتمتعون بها، ونقص المعرفة لدى بعض العاملين، وأن هناك علاقة إيجابية قوية جداً بين أبعاد التمكين وبعضها البعض ومقومات التمكين وبعضها البعض، وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين أبعاد ومقومات التمكين، ووجود علاقة قوية جداً عكسية بين أبعاد ومعوقات التمكين.

وقامت كل من محمود ومحمود (٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى: إمكانية تهيئة مديرين ذوي سمات قيادية وسلوك نموذجي يتمكنون من التأثير على أداء الأفراد العاملين تحت إشرافهم وذلك بتسليحهم بعوامل التمكين. وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) مديراً في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: إن مستوى تعزيز السمات القيادية للمديرين في الوزارة ليس بالمستوى العالي، وذلك لأن الوزارة لا تولي أهمية بتوفير عوامل التمكين.

وهدفت دراسة لينتنر (Lintner, 2008) إلى: معرفة العلاقة بين خصائص التمكين (اتخاذ القرارات، والكفاءة الذاتية، والاستقلال، والحالة، والنمو، وتأثير المعلم) وخصائص سلطة المدير (المكافأة، والإكراه، والتشجيع، والتحكيم، والخبرة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في ثلاث مدارس في مقاطعة ألباما في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام المقابلة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين وسلطة المدير، كما تبين أن أكثر خصائص السلطة فاعلية هو المكافأة يليه الخبرة ثم التحكيم ثم الإكراه وأخيراً التشجيع.

وقام ليو (Liu, 2008) بدراسة هدفت إلى: معرفة مفهوم تمكين العاملين ومعوقاته وعناصره، وبحث تأثير المتغيرات الديموغرافية في إدراك الممرضات للتمكين، ودراسة

العلاقة بين التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٣) ممرضة يعملن بالمستشفيات في تايوان، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: عدم وجود تأثير لبعض المتغيرات الديموغرافية في التمكين كالعمر والمؤهل العلمي والخبرة، كما تبين وجود علاقة جوهرية بين التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة نافع (٢٠٠٩) إلى: الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين وذلك من حيث مقومات وأبعاد تمكين العاملين، والرضا الوظيفي للعاملين، وتحديد أهم مقومات وأبعاد تمكين العاملين التي ربما تميز بين الفئات المختلفة من العاملين بالجامعة، وتحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة (بين مقومات وأبعاد التمكين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف) و(بين الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف) و(بين مقومات وأبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لعملاء جامعة الطائف). واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف، وتم استخدام المقابلة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن هناك تمايز بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية نحو مقومات تمكين العاملين وتتمثل أهمها في الدعم التنظيمي، وكيفية حل المشكلات، وتشجيع وتدريب العاملين، والثقافة التنظيمية الإدارية بين العاملين داخل جامعة الطائف، وهناك اختلاف بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية نحو أبعاد تمكين العاملين وتتمثل أهمها في الاختيار والمشاركة، والأهمية والقدرة على أداء العمل، وكفاءة أداء الأفراد العاملين، وتميز بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك من حيث الاتجاهات التقويمية نحو الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (بين مقومات وأبعاد تمكين العاملين

والرضا الوظيفي للعاملين) و(بين الرضا الوظيفي للعاملين وأبعاد جودة الخدمة التعليمية) و(بين أبعاد التمكين وأبعاد جودة الخدمة التعليمية).

وأجرت الجعبري (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى: معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من كلا بعديه التمكين الإداري والتمكين النفسي، وذلك من خلال معرفة واقع التمكين النفسي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، والتعرف على واقع التمكين الإداري للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، والتعرف على أهم المعيقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والإداري للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية البالغ عددهم (٦٤٦) عاملاً إدارياً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: إن واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة، وإن درجة التمكين النفسي لدى العاملين الإداريين كانت أعلى من درجة التمكين الإداري لهم، وأن هناك علاقة متوسطة القوة وموجبة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري، وإن من أكثر المعوقات التي تعوق تطبيق تمكين العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم هي خوف المديرين من فقدان السيطرة، وعدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين، والأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع التطوير، وضعف نظام التحفيز.

وقام كل من جودة والشربيني وزهرة (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى: الكشف عن مدى الاختلاف بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة سواء بقطاع التعليم أو بقطاع المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة حول إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين

وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحديد أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة بقطاعي التعليم والمستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة والبالغ عددهم (١٥١٠٧) عاملاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: لا يوجد اختلاف بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة سواء بقطاع التعليم أو بقطاع المستشفيات بشأن إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين، بينما يوجد اختلاف بين العاملين بشأن سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، كما يوجد ارتباط بين تمكين العاملين بجميع أبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويوجد آثر بين تمكين العاملين بجميع أبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة الرقب (٢٠١٠) إلى: معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومعرفة الفروق في أراء أفراد العينة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، وطبيعة العمل، والجامعة، وسنوات الخدمة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، وطبيعة العمل، والجامعة، وسنوات الخدمة).

كما هدفت دراسة النجار (٢٠١٠) إلى: تحديد مدى التباين بين آراء العاملين بالشركات حول عناصر ومتغيرات الثقة التنظيمية وتمكين العاملين، وتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين كل عنصر من عناصر الثقة التنظيمية وبين متغيرات وعناصر تمكين العاملين. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية بقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (١٠٤٣٢) مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه

الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: وجود تباين معنوي بين آراء العاملين حول (متغيرات الثقة التنظيمية) و (تمكين العاملين) بالشركات، ووجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرات المكونة للثقة التنظيمية وتمكين العاملين.

وقام كل من بيلت وأوزتيرك وارسلانتيرك (Pelit, Ozturk, Arslanturk, 2011) بدراسة هدفت إلى: تحديد أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المشاركين في فنادق خمسة نجوم في تركيا البالغ عددهم (١٨٥٤)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: إن أكثر الجوانب الإيجابية المتعلقة بالرضا الوظيفي هي العلاقات مع الزملاء والظروف المادية، في حين كان الجانب الأكثر سلبية هي قضية الأجور.

وهدفت دراسة ساروار وخالد (Sarwar, Khalid, 2011) إلى: معرفة العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي والتزام العاملين في المنظمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٤) موظفاً في البنك، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: إن تمكين العاملين له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي والتزام العاملين، وإن هناك علاقة أيضاً بين الرضا الوظيفي والتزام العاملين في المنظمة بشكل إيجابي.

وهدفت دراسة شوشة (٢٠١١) إلى: اختبار أثر تمكين العاملين (التمكين النفسي، والتمكين التنظيمي) على سلوكهم الإبداعي، وكذلك اختبار ما إذا كان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال تقنيات المعلومات بكليات جامعة المنصورة ومراكزها المتخصصة وذلك بمقرات الجامعة في مدينتي المنصورة ودمياط الجديدة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي، والتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، وأن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين.

وهدفت دراسة قاسم (٢٠١١) إلى: تحديد مدى تباين أبعاد تمكين العاملين بتباين الخصائص الديموجرافية للعاملين المدنيين بقطاعات وزارة الداخلية. وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مصالح فقط من المصالح التابعة لوزارة الداخلية، والتي تعد من أهم القطاعات الخدمية التي تقدم خدماتها للجمهور في الدولة وهم مصلحة الجوازات، والهجرة، والجنسية، ومصلحة الأحوال المدنية، والإدارة العامة للمرور بالقاهرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: توجد فروق إحصائية في بعد المرونة التنظيمية باختلاف النوع والمؤهل العلمي، كما توجد فروق إحصائية في بعد الفعالية الذاتية باختلاف النوع والمستوى الإداري وفئات العمر، وتوجد فروق إحصائية في بعد معنى وقيمة العمل باختلاف المستوى الإداري والمؤهل العلمي، وتوجد فروق إحصائية في بعد التأثير باختلاف المستوى الإداري فقط.

كما هدفت دراسة زاهر (٢٠١٢) إلى: معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي وهي (وضوح الغرض، والاتصالات الفعالة، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والعاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: إن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين.

ثالثاً: دراسات حول المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين:

قام كل من الكساسبة والفاعوري وعبد الله (٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى: معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحول) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. واستخدم الباحثون المنهج الميداني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن (٥٧٩) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة

للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: وجود تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) في المتغير التابع (منظمة التعلم)، وأيضا وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) في المتغير التابع (منظمة التعلم).

وهدفت دراسة ميشرا وبهسكار (Mishra, Bhaskar, 2010) إلى: معرفة دور التمكين في المنظمة المتعلمة، واكتشاف ما إذا كان التمكين صفة لازمة للمنظمات لتعزيز القدرة على التعلم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٣) موظفاً في قطاع تكنولوجيا المعلومات فقط في الهند، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: إن بُعد اتخاذ القرار من التمكين قد برز بوصفه مؤشراً هاماً من المنظمة المتعلمة، علاوة على ذلك يلاحظ لا فرق في المنظمات التعليمية العالية والمنخفضة على نمط التمكين.

كما هدفت دراسة الخشروم ودره (٢٠١١) إلى: معرفة مفهوم تمكين العاملين ومفهوم المنظمة المتعلمة، والتعرف على مدى توافر أبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة في المصارف التجارية، والتعرف على المقومات والقواعد الأساسية لبناء منظمة متعلمة في هذه المصارف، ومعرفة الاختلافات الموجودة في إدراك العاملين في المصارف لأبعاد كل من التمكين والمنظمة المتعلمة من حيث الخصائص الديموغرافية التالية: (النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة)، ودراسة العلاقة بين أبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة لدى العاملين في المصارف. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في المصرف التجاري في مدينة حلب، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالآتي: وجود اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى للمتغير الديموغرافي (العمر)، في حين أنه لم تظهر اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين لأبعاد التمكين وأبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع، والمستوى التعليمي، والخبرة)، ووجود علاقة معنوية بين بعد حرية الاختيار والتفوق الشخصي بينما لا يؤثر بعد حرية الاختيار في بقية أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك وجود علاقة

معنوية بين بعد الفعالية الذاتية وكل من التفكير النظمي والتعلم الجماعي بينما لا يؤثر بعد الفعالية الذاتية في بقية أبعاد المنظمة المتعلمة، ووجود علاقة معنوية بين بعد معنى العمل وكل من التفوق الشخصي والرؤية المشتركة بينما لا يؤثر بعد معنى العمل في بقية أبعاد المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية بين بعد التأثير وكل من التفوق الشخصي والنموذج العقلي ووجود علاقة عكسية بين بعد التأثير والتعلم الجماعي بينما لا يؤثر بعد التأثير في بقية أبعاد المنظمة المتعلمة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي: إعداد الإطار النظري، واختيار محاور الاستبانة، والمنهجية العلمية، كما تم الاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة، ووضع التوصيات والمقترحات.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تمكين العاملين بجامعة الطائف

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين "إداري، وفني" بجامعة الطائف والبالغ عددهم (٨٩٧) إداري وفني، وذلك وفقاً لإحصائية العام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ.

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة ما نسبته (٣٠٪) من حجم المجتمع أي حوالي (٢٦٩) إداري وفني، ويشير الجدول التالي رقم (١) إلى توزيع عينة الدراسة ، وفقاً للمتغيرات التالية : (النوع ، التخصص ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية) :

جدول رقم (١). توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئة	الإحصاءات	
		التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٥١	%٥٦.١
	أنثى	١١٨	%٤٣.٨
التخصص	إداري	٢١٩	%٨١.٤
	فني	٥٠	%١٨.٥
المؤهل العلمي	أقل من البكالوريوس	١٢٦	%٤٦.٨
	بكالوريوس	١٤٣	%٥٣.١
عدد سنوات الخبرة	أقل من(٥) سنوات	٨٠	%٢٩.٧
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	%٣١.٥
	(١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	%٣٨.٦
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد	٢٦	%٩.٦
	من (١) إلى أقل من (٥) دورات	١٦٦	%٦١.٧
	من(٥) إلى أقل من (١٠) دورات	٥٥	%٢٠.٤
	(١٠) دورات أو أكثر	٢٢	%٨.١
	المجموع	٢٦٩	%١٠٠

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة أداة لهذه الدراسة ؛ لملائمتها طبيعة الدراسة، تم بناء أداة الدراسة بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد مصادر بناء أداة الدراسة كما يلي:

١. الاطلاع على الأدب النظري والدارسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٢. الاستفادة من البحوث والدوريات والرسائل العلمية المقدمة بالجامعات، المرتبطة بدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تمكين العاملين.

ثانياً: بناء أداة الدراسة:

١. تم تحديد الأبعاد الرئيسية التي تتضمنها الاستبانة ، والفقرات التي تندرج تحت كل بعد من أبعاد الاستبانة ، باعتماد الباحثان على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة (Marsick & Watkins, 1993) والذي قام بترجمته زايد وآخرون (٢٠٠٩)، مع إجراء بعض التعديلات وإضافة بعض البنود ، بما يتناسب والبيئة الجامعية في جامعة الطائف ، ويغطى سبعة أبعاد هي: إيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم التعاوني، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم. وكذلك اعتمد الباحثان على نموذج (Thomas & Velthouse Model) لتمكين العاملين، ويغطي أربعة أبعاد هي: معنى العمل، والفاعلية الذاتية، وحرية الاختيار، والتأثير.

٢. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية "قبل التحكيم"، وتكونت من (٩١) فقرة، موزعة على سبعة أبعاد رئيسية للمنظمة المتعلمة بجامعة الطائف بواقع (٥٦) فقرة، بالإضافة إلى (٣٥) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية لتمكين العاملين بجامعة الطائف ، ثم عرضها بعد ذلك على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، وعلم النفس التربوي .

٣. قام الباحثان بالأخذ بآراء المحكمين، بعد استعراض جميع الملاحظات الموجودة في الاستبانات المحكمة والعمل بها، وتم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية "بعد التحكيم" ، كما هو موضح في الجدولين رقم (٢) ورقم (٣) واحتوت على جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: البيانات الأولّية لعينة الدراسة (النوع، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية).

الجزء الثاني: اشتملت على (٥٦) عبارة موزعة على: (٥) أبعاد رئيسية للمنظمة المتعلمة بجامعة الطائف، وتضمنت (٣٤) عبارة، وهي كالتالي:

جدول رقم (٢) توزيع أبعاد المنظمة المتعلمة

رقم البعد	أبعاد المنظمة المتعلمة	العبارات	
		عددها	أرقامها
١	الرؤية المشتركة.	٥	٦-١٠-٢١-٥١-٥٥
٢	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.	٨	٤-٨-١٩-٢٦-٣٠-٣٧-٤٧-٥٦
٣	إيجاد فرص التعلم المستمر.	٧	٣-١٣-١٧-٢٢-٤٣-٤٥-٥٣
٤	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.	٨	٥-١٨-٢٤-٣٩-٤١-٤٤-٥٠-٥٤
٥	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	٦	١-٧-١٥-٢٥-٣٥-٤٨

بالإضافة إلى (٤) أبعاد رئيسية لتمكين العاملين بجامعة الطائف، وتضمنت (٢٢) عبارة، وهي كالتالي:

جدول رقم (٣) توزيع أبعاد تمكين العاملين

رقم البعد	أبعاد تمكين العاملين	العبارات	
		عددها	أرقامها
١	حرية الاختيار.	٥	٢-٩-١٦-٢٣-٤٢
٢	الفاعلية الذاتية.	٦	١٢-١٤-٢٠-٣٣-٣٦-٤٩
٣	معنى العمل.	٥	١١-٢٧-٣٢-٣٨-٤٠
٤	التأثير.	٦	٢٨-٢٩-٣١-٣٤-٤٦-٥٢

أعطى الباحثان لكل عبارة من عباراتها وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، تمثل العبارات (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً) على الترتيب.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) كما يلي:

١. حساب المدى= أكبر قيمة في المقياس – أدنى قيمة في المقياس

٥ – ١ =٤

٢. حساب طول الخلية= المدى / أكبر قيمة في المقياس

٤/ ٥ =٠.٨

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا تم إيجاد طول بقية الخلايا، والجدول التالي يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي ودرجة توفر البعد والعبارات:

جدول رقم (٤). الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي ودرجة توفر البعد والعبارات

طول الخلية	درجة التوفر
من ١ إلى ١.٨	منخفضة جداً
أكبر من ١.٨ إلى ٢.٦	منخفضة
أكبر من ٢.٦ إلى ٣.٤	متوسطة
أكبر من ٣.٤ إلى ٤.٢	عالية
أكبر من ٤.٢ إلى ٥	عالية جداً

صدق أداة الدراسة:

١. صدق المحكمين:

وفيه عرض الباحثان الاستبانة في صورتها الأولية على (١٥) محكماً من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية بكلية التربية والمختصين في الإدارة التربوية ، وأصول التربية ، وعلم النفس التربوي لإبداء رأيهم في الاستبانة من حيث :

وضوح العبارات من عدمها ، ومن حيث الصياغة اللغوية للعبارات ، ومن حيث مدى انتماء كل عبارة لما تقيسه.

وقد أسفرت إجراءات التحكيم عن إجراء العديد من التعديلات على عبارات الاستبانة تتمثل في:

- حذف أحد أبعاد المحور الأول "المنظمة المتعلمة" وهو: تشجيع الاستفسار والحوار، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية وتوزيع عباراته على الأبعاد الأخرى.
- حذف ٢٤ عبارة من عبارات استبانة واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف.
- حذف ١٤ عبارة من عبارات استبانة واقع تمكين العاملين بجامعة الطائف.
- إضافة ثلاثة عبارات للاستبانة وهي: تتوافر رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين في إنجاز المهام، توفر الجامعة وصفاً مكتوباً يحدد خطوط السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها، لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الإدارة التي أعمل بها.
- تعديل في الصياغات اللغوية لعبارات الاستبانة.

وبعد الأخذ بآراء المحكمين أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٥٦) عبارة.

٢. **صدق الاتساق الداخلي:**

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) إداري وفني ، وتم حساب معامل ارتباط "بيرسون" (Person Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والتي تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)
معامل ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (ن= ٣٠)

	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط "ر المحسوبة"	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط "ر المحسوبة"	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط "ر المحسوبة"
المنظمة المتعلمة	الرؤية المشتركة	١	**٠.٦٠٠	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	١	**٠.٧٥٨	إيجاد فرص التعلم المستمر	١	**٠.٨٢٦
		٢	**٠.٧٦٨		٢	**٠.٦٤٤		٢	**٠.٥١٢
		٣	**٠.٤٩١		٣	**٠.٧٤١		٣	**٠.٦٠٠
		٤	**٠.٦٨٨		٤	**٠.٨٢٩		٤	**٠.٧١١
		٥	**٠.٦٤٥		٥	**٠.٧٧٧		٥	**٠.٦٥١
					٦	**٠.٨٦١		٦	**٠.٧٥٩
					٧	**٠.٨٤٣		٧	**٠.٧٦٩
					٨	**٠.٦٧٩			
	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	١	**٠.٧١٧	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	١	**٠.٤٧٤			
		٢	**٠.٧٣٢		٢	**.٥٦٥			
		٣	**٠.٧٢٦		٣	**٠.٥٥٨			
		٤	**٠.٨٤٠		٤	**٠.٧١٧			
		٥	**٠.٨٤٠		٥	**٠.٦٣٣			
		٦	**٠.٤٦٤		٦	**٠.٧٣٩			
		٧	**٠.٦٧١						
		٨	**٠.٧٩٤						
تمكين العاملين	حرية الاختيار	١	**٠.٦٧٨	الفاعلية الذاتية	١	**٠.٧٧٢	معنى العمل	١	**٠.٦٩٥
		٢	**٠.٥٣٣		٢	**٠.٦٨٣		٢	**٠.٥٧٣
		٣	**٠.٦٠٣		٣	**٠.٧٨٦		٣	**٠.٦٤١
		٤	**٠.٨٠٣		٤	**٠.٦٨١		٤	**٠.٧٨٣
		٥	**٠.٦١٨		٥	**٠.٧١١		٥	**٠.٦٨٢

				٦	**٠.٥٢٢			
التأثير	١	**٠.٦٥٥						
	٢	**٠.٦٩١						
	٣	*٠.٣٨٤						
	٤	**٠.٧٠٤						
	٥	**٠.٦١٩						
	٦	**٠.٥١٧						

* دالة عند مستوى (٠.٠٥= α) قيمة ر الجدولية = ٠.٣٦١، ** دالة عند مستوى (٠.٠١= α) قيمة ر الجدولية = ٠.٤٦٣.

يتضح من الجدول السابق أن قيم (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن جميع عبارات كل بعد منتمية لبعدها، وتصلح لقياس ما وضعت لقياسه.

٣. الصدق البنائي:

قام الباحثان بالتحقق من الصدق البنائي، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط "بيرسون" (Person Correlation Coefficient) بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٦).

معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة (ن=٣٠)

	البعد	معامل الارتباط
المنظمة المتعلمة	الرؤية المشتركة.	**٠.٨٧٢
	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.	**٠.٨٨٢
	إيجاد فرص التعلم المستمر.	**٠.٨١٥
	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.	**٠.٧٠١
	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	**٠.٧٧٣

	البعد	معامل الارتباط
تمكين العاملين	حرية الاختيار.	٠.٨٢٥**
	الفاعلية الذاتية.	٠.٧٩٨**
	معنى العمل.	٠.٨٠٧**
	التأثير.	٠.٧٠٦**

** دالة عند مستوى (α = ٠.٠١) قيمة ر الجدولية = ٠.٤٦٣

يتضح من الجدول السابق أنه توجد ارتباطات دالة إحصائية بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

فتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال التطبيق على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) إداري وفني، وتم استخدام معامل "ألفا كرو نباخ" (Cronbach's Coefficient Alpha) لإيجاد معامل الثبات لكل بعد ورد في الاستبانة، وللاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٧). معامل "ألفا كرو نباخ" لأبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل

	رقم البعد	البعد	عدد عبارات البعد	معامل كر ونباخ ألفا
المنظمة المتعلمة	١	الرؤية المشتركة.	٥ عبارات	٠.٦٣٩
	٢	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.	٨ عبارات	٠.٨٩٦
	٣	إيجاد فرص التعلم المستمر.	٧ عبارات	٠.٨٠٨
	٤	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.	٨ عبارات	٠.٨٦٦
	٥	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	٦ عبارات	٠.٦٥٨
		الثبات الكلي.	٣٤ عبارة	٠.٩٤٢

رقم البعد	البعد	عدد عبارات البعد	معامل كر ونباخ ألفا
١	حرية الاختيار.	٥ عبارات	٠.٦٥٩
٢	الفاعلية الذاتية.	٦ عبارات	٠.٧٨٦
٣	معنى العمل.	٥ عبارات	٠.٦٩٤
٤	التأثير.	٦ عبارات	٠.٦٣٠
	الثبات الكلي.	٢٢ عبارة	٠.٩٠٥
	الثبات الكلي للاستبانة ككل.	٥٦ عبارة	٠.٩٥٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات "ألفا كرو نباخ" جميعها فوق (٠.٦٣٠)، وأن معامل الثبات الكلي للاستبانة ككل (٠.٩٥٥)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية للتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها:

١. معامل ارتباط "بيرسون" (Person Correlation Coefficient)؛ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبانة.

٢. معامل "ألفا كرو نباخ" (Alpha Cronbach's Coefficient)؛ للتأكد من ثبات عبارات الاستبانة.

٣. التكرارات (Frequency) والنسبة المئوية (Percentage)؛ لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات.

٤. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (Arithmetic mean and Standard Deviation)؛ لوصف استجابات عينة الدراسة على كل عبارة، أو مجموعة من العبارات (البعد).

٥. اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين.

٦. اختبار ت في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى للمتغيرات (النوع، والتخصص، والمؤهل العلمي).

٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (- One Way Analysis Of Variance ANOVA) في حالة أكثر من عينتين مستقلتين؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيري (عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية).

٨. اختبار شيفيه (scheffe Test) إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً؛ لتحديد اتجاهات الفروق.

٩. معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation Coefficient)؛ لحساب العلاقة الارتباطية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي العام للعبارات المدونة في المحور الأول، والتي تقيس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين، من حيث الأبعاد الخمسة الآتية: (الرؤية المشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وإيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٨).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر بعد الرؤية المشتركة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة الاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
١٠	يلتزم الموظفون في إنجاز أعمالهم برؤية الجامعة وتوجهاتها المستقبلية.	١	٣.٢٣	١.١٣	متوسطة
٥٥	تتوافر رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين في إنجاز المهام.	٢	٢.٨١	١.٢٠	متوسطة
٥١	توحد الجامعة جهود الموظفين نحو تحقيق توجهاتها المستقبلية.	٣	٢.٧٨	١.١٨	متوسطة
٢١	تكرم الجامعة الموظفين ذوي المبادرات البناءة في تطوير رؤية جماعية مشتركة.	٤	٢.٤٤	١.٢٥	منخفضة
٦	تشرك الجامعة الموظفين في وضع وتطوير رؤيتها المستقبلية.	٥	٢.٣٢	١.٢٦	منخفضة
المتوسط الحسابي العام			٢.٧٢	٠.٩٤	متوسطة

اتضح من الجدول السابق أن درجة توفر بُعد الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٧٢)، وعبارات هذا البعد تراوحت متوسطاتها ما بين (٢.٣٢- ٣.٢٣) أي ما بين درجة (منخفضة، ومتوسطة)، ويعزى السبب إلى أن توافر الرؤية المشتركة المخلصة بين إدارة الجامعة والعاملين يصبح لدى العاملين القدرة على التعلم والتفوق وإنجاز الأعمال.

جدول رقم (٩).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم مرتبة تنازلياً

رقم العبارة الاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
٣٧	تحرص قيادة الجامعة على ربط الجامعة بالبيئة الخارجية لتحقيق المنافع المتبادلة.	١	٢.٨٢	١.١٦	متوسطة
٤٧	تحرص الإدارة على مطابقة أفعالها مع قيم الجامعة.	٢	٢.٨	١.١٥	متوسطة
٣٠	تدعم الإدارة جهود الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها.	٣	٢.٧٢	١.٢٣	متوسطة
٥٦	تدعم الإدارة طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	٤	٢.٦٥	١.٢٨	متوسطة
١٩	تبحث قيادة الجامعة باستمرار عن فرص التعلم التي يمكن أن تحسن من إمكانات الموظفين.	٥	٢.٦٢	١.٢٧	متوسطة
٢٦	تعتبر قيادة الجامعة أن تنمية الموظفين من مهامها الأساسية.	٦	٢.٥٨	١.٢٧	منخفضة
٨	تأخذ الإدارة في الاعتبار شكاوى ومقترحات المستفيدين في تطوير خدماتها.	٧	٢.٥٥	١.٢١	منخفضة
المتوسط الحسابي العام			٢.٧٠	٠.٩١	متوسطة

اتضح من الجدول السابق أن درجة توفر بُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٧٠)، وعبارات هذا البعد تراوحت متوسطاتها ما بين (٢.٥٥-٢.٨٤) أي ما بين درجة (منخفضة، ومتوسطة)، وتفسر هذه النتيجة إلى أن إدراك إدارة الجامعة أهمية التعلم والتطور المهني للعاملين على مستوى الإدارة الجامعية، أو بصفة عامة

بما يحقق لهم المكانة العلمية والاجتماعية والاقتصادية المرجوة، لذا نجدهم يحرصون باستمرار على فرص التعلم سواء لهم أو العاملين تحت إدارتهم.

جدول رقم (١٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر بعد إيجاد فرص التعلم المستمر مرتبة تنازلياً

رقم العبارة بالاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
٤٣	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	١	٣.٠٨	١.١٤	متوسطة
٥٣	تطور الجامعة مهارات الموظفين في التعامل مع التقنيات الحديثة بصورة مستمرة.	٢	٢.٧٩	١.١٦	متوسطة
٣	تمنح الجامعة الموظفين وقتاً كافياً للتعلم والتطوير.	٣	٢.٧٣	١.٢٥	متوسطة
٤٥	توفر الجامعة الموارد اللازمة لدعم تعلم الموظفين وتطويرهم.	٤	٢.٦٧	١.٢٤	متوسطة
٢٢	تحدد الجامعة المهارات التي يحتاجها الموظفون لإنجاز مهامهم المستقبلية.	٥	٢.٤٨	١.١٦	منخفضة
١٧	تكافئ الجامعة الموظفين على تعلم مهارات جديدة تحسن من أدائهم.	٦	٢.٤٣	١.٣٣	منخفضة
المتوسط الحسابي العام			٢.٧٥	٠.٩٠	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة توفر بُعد إيجاد فرص التعلم المستمر كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٧٥)، وعبارات هذا البعد تراوحت متوسطاتها ما بين (٢.٤٣- ٣.١) أي ما بين درجة (منخفضة، ومتوسطة)، وتفسر هذه النتيجة إلى حرص إدارة الجامعة على الاهتمام

بالنمو المهني للعاملين وتطوير مستواهم الأكاديمي، وتزويدهم بالوقت الكافي لجعل التطوير والتعلم جزء من مسؤولياتهم التعليمية المعتادة.

جدول رقم (١١). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توف بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي مرتبة تنازلياً

رقم العبارة الاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
٤١	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم وتبادل الخبرات.	١	٣.٢٥	١.٢٤	متوسطة
٥٠	تشكل الجامعة فرق عمل متخصصة (اللجان) لإنجاز المهام المطلوبة.	٢	٣.١٤	١.١٨	متوسطة
٣٩	تسود ثقافة الاستفسار والحوار البناء بين الموظفين	٣	٣.٠٦	١.١٣	متوسطة
٢٤	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	٤	٢.٩١	١.٢٣	متوسطة
١٨	تأخذ الجامعة بتوصيات فرق العمل (اللجان) في اتخاذ قراراتها.	٥	٢.٨٣	١.١٧	متوسطة
٥٤	تمنح الجامعة فرق العمل (اللجان) حرية كافية لتكييف وتعديل أساليبهم وفقاً لمتطلبات العمل.	٦	٢.٨١	١.١١	متوسطة
٤٤	تكافئ الجامعة فرق العمل (اللجان) على إنجازاتها.	٧	٢.٧٣	١.٣١	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		—	٣.٠١	٠.٨٧	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة توفر بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٣.٠١)، وعبارات هذا البعد تراوحت متوسطاتها ما بين (٢.٧٣-٣.٣٨) أي بدرجة (متوسطة)، وتفسر هذه النتيجة إلى إدراك العاملين أهمية التعلم والتطور المهني وجو الألفة والمحبة والعلاقات الطيبة بين العاملين داخل الجامعة، لذا يحرص العاملين على مساعدة بعضهم البعض على التعلم وذلك من خلال النقاشات والحوارات.

جدول رقم (١٢). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم مرتبة تنازلياً

رقم العبارة بالاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
٧	تستعين الجامعة بأنظمة اتصال فعالة لتبادل المعرفة والخبرة (الاجتماعات، الندوات ، الإعلانات، نظم الاقتراحات ...).	١	٢.٧٩	١.٢٤	متوسطة
٣٥	توفر الجامعة أنظمة اتصالات تساعد في تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة.	٢	٢.٧٣	١.٢٢	متوسطة
٢٥	توفر الجامعة أنظمة حديثة تساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.	٣	٢.٧٣	١.٢٣	متوسطة
١٥	توفر الجامعة وصفاً مكتوباً يحدد خطوط السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها.	٤	٢.٦٨	١.٢٢	متوسطة
٤٨	تطلع الجامعة الموظفين على خبراتها وتجاربها السابقة للاستفادة منها.	٥	٢.٥٦	١.١٩	منخفضة
المتوسط الحسابي العام			٢.٧٣	٠.٨٩	متوسطة

اتضح من الجدول السابق أن درجة توفر بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٧٣)، وعبارات هذا البعد تراوحت متوسطاتها ما بين (٢.٥٦-٢.٨٥) أي ما بين درجة (منخفضة، ومتوسطة)، وتفسر هذه النتيجة إلى حرص إدارة الجامعة على تحديث قاعدة بياناتها باستمرار، لكي يسهل الوصول إليها عند الحاجة، وإدراكها بأن الاتصال من أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة الناجحة بكافة الوسائل لتيسير جميع الأعمال وتبادل المعرفة والخبرة.

جدول رقم (١٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	ترتيب البعد
٤	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.	٣.٠١	٠.٨٧	متوسطة	١
٣	إيجاد فرص التعلم المستمر.	٢.٧٥	٠.٩٠	متوسطة	٢
٥	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	٢.٧٣	٠.٨٩	متوسطة	٣
١	الرؤية المشتركة.	٢.٧٢	٠.٩٤	متوسطة	٤
٢	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.	٢.٧٠	٠.٩١	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية	٢.٧٩	٠.٨٤	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٩)، ويعزى السبب إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة ولم يعمم بشكل كبير، وأن ممارسات جامعة الطائف تتشكل ضمن الإجراءات الروتينية اليومية، وتحتاج إلى بعض النشاطات الجديدة، التي تجعل من الجامعة منظمة متعلمة، لذلك جاءت هذه النتيجة بدرجة متوسطة.

إذ حصل بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على أعلى متوسط حسابي قدره (٣.٠١) ، ويعزى السبب إلى أن الاهتمام ببُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، له أثر بارز في تنمية العاملين الضعفاء وأداء أفضل للمهام الموكلة لهم، حيث يتم القيام بها برأي الفريق، الذي يكون أكثر صواباً من رأي الفرد، بينما حصل بُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم على أدنى متوسط حسابي قدره (٢.٧٠) ويعزى السبب إلى قلة اهتمام الجامعة بالأفكار والخطط طويلة الأجل، وقلة إدراكها لأهمية دورها القيادي الاستراتيجي الداعم للتعلم في الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العرفج (٢٠١١)، ودراسة أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١)، ودراسة الشريفي والصرايرة والناظر (٢٠١٢).

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي العام للعبارات المدونة في المحور الثاني، والتي تقيس درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين، من حيث الأبعاد الأربعة الآتية: (حرية الاختيار، والفاعلية الذاتية، ومعنى العمل ، والتأثير) وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة بعد حرية الاختيار مرتبة تنازلياً

رقم العبارة بالاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
٤٢	لدي الحرية في تطبيق أساليب مبتكرة تضمن تحقيق جودة عالية في أسلوب عملي.	١	٣.١١	١.٢٠	متوسطة
٩	يسمح لي بوضع جداول زمنية خاصة بإنجاز عملي بكفاءة.	٢	٢.٩١	١.٢٤	متوسطة

رقم العبارة الاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
٢٣	لدي الحرية في التعامل مع مشكلات العمل دون الرجوع لرئيسي المباشر.	٣	٢.٨١	١.٢٥	متوسطة
١٦	تشجع الإدارة على حرية الاختيار في إنجاز الأعمال.	٤	٢.٥٩	١.٢٤	منخفضة
المتوسط الحسابي العام			٢.٩٥	٠.٨٧	متوسطة

اتضح من الجدول السابق أن درجة تمكين حرية الاختيار بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٩٥)، وأن عبارات هذا البعد تراوحت متوسطاتها ما بين (٢.٥٩- ٣.٣٥) أي ما بين درجة (منخفضة، ومتوسطة)، ويعزى السبب إلى أن إدارة الجامعة تعطي العاملين الصلاحيات التي تهيء لهم فرصة تمكينهم دون الرجوع إليهم في حل المشكلات مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية للعاملين.

جدول رقم (١٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة بعد الفاعلية الذاتية مرتبة تنازلياً

رقم العبارة الاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
١٤	أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها عملي.	١	٣.٦٤	١.٠٦	عالية
٤٩	أستطيع التعامل مع مشكلات العمل التي تتطلب علاجاً فورياً.	٢	٣.٥٢	١.١٠	عالية
٣٣	يقدر رؤسائي جهودي في العمل بصورة كبيرة .	٣	٣.٢٤	١.٣٧	متوسطة

رقم العبارة بالاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
١٢	يُعرفني رؤسائي بمستوى أدائي في العمل أولاً بأول.	٤	٣.٢٢	١.٣٦	متوسطة
٢٠	يوفر لي رؤسائي فرصاً جيدة لتعلم مهارات جديدة تطور أدائي في العمل.	٥	٢.٨٦	١.٣١	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام		٣.٣٨	٠.٨١	متوسطة

اتضح من الجدول السابق أن درجة تمكين الفاعلية الذاتية بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٣.٣٨)، وأن عبارات هذا البعد تراوحت متوسطاتها ما بين (٢.٨٦– ٣.٧٩) أي ما بين درجة (متوسطة، وعالية)، وتفسر هذه النتيجة إلى أن العاملين يمارسون العديد من المسؤوليات المهمة في وظائفهم، وأنهم يحصلون على المعلومات الكافية المتعلقة بها، التي تتيح لهم أكبر قدر من الصلاحيات والسيطرة عليها، ومواجهة المشكلات والتعامل معها بأفضل الطرق المتاحة.

جدول رقم (١٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة بعد معنى العمل مرتبة تنازلياً

رقم العبارة بالاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
٣٨	تتوافق قيمي وطموحاتي مع ما أقوم به من أعمال.	١	٣.٢١	١.٢٤	متوسطة
١١	تعكس توجهات الجامعة أهمية ما أقوم به من أعمال.	٢	٣.٠٤	١.١٧	متوسطة
٤٠	توفر الإدارة كافة الظروف لاستغلال وقتي في تنفيذ الأعمال الهامة.	٣	٣	١.٢٣	متوسطة
٣٢	تطور الإدارة مهام عملي ليكون أكثر إثارة وتحدياً بالنسبة لي.	٤	٢.٩١	١.٢٧	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام		٣.٢٣	٠.٨٨	متوسطة

اتضح من الجدول السابق أن درجة تمكين معنى العمل بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٣.٢٣)، وأن عبارات هذا البعد تراوحت متوسطاتها ما بين (٢.٩١- ٣.٩٧) أي ما بين درجة (متوسطة، وعالية)، وتفسر هذه النتيجة إلى أن العاملين يدركون أن عملهم هام وله معنى وقيمة، ومدى اهتمام إدارة الجامعة بأهميتهم كعناصر فاعلة بالجامعة.

جدول رقم (١٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة بعد التأثير مرتبة تنازلياً

رقم العبارة الاستبانة	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
٢٨	تؤثر وظيفتي إيجابياً في وظائف زملائي في العمل.	٢	٣.٤٦	١.١٩	عالية
٣٤	يسمح لي بإبداء الرأي في القرارات التي تخص العمل.	٣	٣.١٢	١.٢٢	متوسطة
٢٩	يؤخذ برأيي غالباً في تطوير العمل ومعالجة أخطائه.	٤	٢.٨٦	١.٢٨	متوسطة
٥٢	لدي صلاحيات كبيرة تساعد في إنجاز الأعمال وتصحيح الأخطاء.	٥	٢.٧١	١.٢٥	متوسطة
٤٦	تشركني الإدارة في بناء وتطوير الخطط والأهداف.	٦	٢.٤٦	١.١٨	منخفضة
المتوسط الحسابي العام			٣.٠٣	٠.٨٧	متوسطة

اتضح من الجدول السابق أن درجة تمكين التأثير بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٣.٠٣)، وأن عبارات هذا البعد تراوحت متوسطاتها ما بين (٢.٤٦- ٣.٥٨) أي بدرجة (منخفضة، ومتوسطة، وعالية)،

وتفسر هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تعطي العاملين قدراً أكبر من السلطة، كما أن العاملين يقومون بتصحيح الأخطاء بما يمتلكون من صلاحيات، وأن وظائفهم تؤثر في وظائف الآخرين.

من خلال النتائج السابقة يمكن الوصول إلى الجدول التالي، والذي يوضح ترتيب درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين.

جدول رقم (١٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكين العاملين بجامعة الطائف مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	ترتيب البعد
٢	الفاعلية الذاتية.	٣.٣٨	٠.٨١	متوسطة	١
٣	معنى العمل.	٣.٢٣	٠.٨٨	متوسطة	٢
٤	التأثير.	٣.٠٣	٠.٨٧	متوسطة	٣
١	حرية الاختيار.	٢.٩٥	٠.٨٧	متوسطة	٤
الدرجة الكلية		٣.١٥	٠.٧٦	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق أن درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (٣.١٥)، ويعزى السبب إلى استعداد أغلب العاملين للمبادأة والابتكار، والرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية، لذلك جاءت هذه النتيجة بدرجة متوسطة.

إذ حصل بُعد الفاعلية الذاتية على أعلى متوسط حسابي قدره (٣.٣٨)، ويعزى السبب إلى إدراك العاملين الكبير لكفاءتهم ومهاراتهم في أداء العمل، بينما حصل بُعد حرية الاختيار على أدنى متوسط حسابي قدره (٢.٩٥)، ويعزى السبب إلى أن هناك بيروقراطية روتينية في تنفيذ وأداء الأعمال، وأنه يتم الرجوع إلى الإدارة لحل مشكلات

العمل. وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الجعبري (٢٠١٠) التي أشارت إلى درجة توفر أبعاد تمكين العاملين كانت بدرجة عالية.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين بجامعة الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Person Correlation Coefficient)؛ لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين بجامعة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٩). معاملات الارتباط بين درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين بجامعة الطائف

رقم البعد	أبعاد المنظمة المتعلمة	تمكين العاملين				
		البعد الأول: حرية الاختيار	البعد الثاني: الفاعلية الذاتية	البعد الثالث: معنى العمل	البعد الرابع: التأثير	الدرجة الكلية
١	الرؤية المشتركة.	٠.٧٢٨	٠.٦٥١	٠.٧٥٠	٠.٧٠٣	٠.٧٩٧
٢	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.	٠.٧٣٦	٠.٦٧٥	٠.٧٦٥	٠.٦٨٤	٠.٨٠٤
٣	إيجاد فرص التعلم المستمر.	٠.٧٦١	٠.٦٤٢	٠.٧٢٨	٠.٦٩٦	٠.٧٩٥
٤	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.	٠.٧٥٣	٠.٦٧٥	٠.٧٥٠	٠.٦٥٢	٠.٧٩٥
٥	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	٠.٧٠٧	٠.٦٣١	٠.٧٤٨	٠.٦٨٥	٠.٧٧٩
الدرجة الكلية		٠.٧٨٨	٠.٧١٠	٠.٧٩٨	٠.٧٢٨	٠.٨٧٤

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وإيجاد فرص

التعلم المستمر، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) وتمكين العاملين (حرية الاختيار، والفاعلية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير)، كما يتضح وجود علاقة ارتباطيه بين الدرجة الكلية لتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية لتمكين العاملين، وهذه النتيجة تشير إلى الآتي:

١. أن زيادة درجة توفر بُعد الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، يصاحبها زيادة في جميع أبعاد تمكين العاملين.
٢. أن زيادة درجة توفر بُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، يصاحبها زيادة في جميع أبعاد تمكين العاملين.
٣. أن زيادة درجة توفر بُعد إيجاد فرص التعلم المستمر كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، يصاحبها زيادة في جميع أبعاد تمكين العاملين.
٤. أن زيادة درجة توفر بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، يصاحبها زيادة في جميع أبعاد تمكين العاملين.
٥. أن زيادة درجة توفر بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، يصاحبها زيادة في جميع أبعاد تمكين العاملين.
٦. أن زيادة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة عامة، يصاحبها زيادة في جميع أبعاد تمكين العاملين.

ويعزى السبب إلى أن ما توفره جامعة الطائف من إمكانيات كسهولة الاتصال والتواصل، وأيضاً سهولة انسياب المعلومات وتدفقها بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تبني أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل والتشجيع على تشكيلها ودعمها، وتوفير جميع الإمكانيات، مما يؤدي إلى زيادة فعالية تمكين العاملين؛ لإنجاز أعمالهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم في العمل.

وقد تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة إذ لم تستخدم أي دراسة من الدراسات السابقة هذه العلاقة في نتائجها.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين بجامعة الطائف حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

أولاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين بجامعة الطائف حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

١. النوع

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف، تعزى لمتغير النوع، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج في جدول رقم (٢٠) على النحو التالي:

جدول رقم (٢٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف تُعزى لمتغير النوع

البعد	النوع	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	ذكر	١٥١	٢.٧٣	٠.٩٢
	أنثى	١١٨	٢.٧٠	٠.٩٨
الثاني	ذكر	١٥١	٢.٧٥	٠.٩٠
	أنثى	١١٨	٢.٦٣	٠.٩٤
الثالث	ذكر	١٥١	٢.٧٩	٠.٨٦
	أنثى	١١٨	٢.٧١	٠.٩٧

البعد	النوع	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرابع	ذكر	١٥١	٣.١٤	٠.٧٩
	أنثى	١١٨	٢.٨٦	٠.٩٧
الخامس	ذكر	١٥١	٢.٨٠	٠.٨٥
	أنثى	١١٨	٢.٦٣	٠.٩٤
الدرجة الكلية	ذكر	١٥١	٢.٨٥	٠.٨٠
	أنثى	١١٨	٢.٧١	٠.٩٠

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير النوع، ولمعرفة صلاحية اختبار ت (T-Test) الذي يكشف عن دلالة هذه الفروق إحصائياً فإنه تم حساب اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين كما يشير إلى ذلك جدول رقم (٢١):

جدول رقم (٢١). نتائج اختبار ت (T-Test) واختبار ليفن للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف تُعزى لمتغير النوع

البعد	النوع	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن	
					القيمة	الدلالة
الأول	ذكر / أنثى	٢٦٧	٠.٢١	٠.٨٤	٠.٠١	٠.٩٤
الثاني	ذكر / أنثى	٢٦٧	١.١٣	٠.٢٦	٠.٥٢	٠.٤٧
الثالث	ذكر / أنثى	٢٦٧	٠.٦٦	٠.٥١	٣.٠٩	٠.٠٨
الرابع	ذكر / أنثى	٢٦٧	٢.٥٩	٠.٠١	٦.٠٠	٠.٠٢
الخامس	ذكر / أنثى	٢٦٧	١.٥٢	٠.١٣	٠.٣٧	٠.٥٤
الدرجة الكلية	ذكر / أنثى	٢٦٧	١.٣٧	٠.١٧	١.٧٩	٠.١٨

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس تباين، كما أشار إليه اختبار ليفن، وبالتالي صلاحية استخدام اختبار ت (T-Test)؛ للكشف عما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير النوع حسب الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة، إذ أظهر جدول رقم (٢٥) نتائج اختبار ت (T-Test) كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الأبعاد التالية: الرؤية المشتركة، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، إيجاد فرص التعلم المستمر، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، إذ كانت قيمة ت: (٠.٢١)، (١.١٣)، (٠.٦٦)، (١.٥٢) على التوالي.

كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة، إذ كانت قيمة ت: (١.٣٧). ويعزى السبب إلى أن المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة تدرك، وتتوافر من قبل الذكور والاناث على حد سواء.

بينما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الرابع: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي لصالح الذكور، ويعزى السبب إلى أن الذكور أكثر إحساساً بوجود أبعاد المنظمة المتعلمة من الإناث. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١).

٢. التخصص

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف، تُعزى لمتغير التخصص، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج في جدول رقم (٢٢) على النحو التالي:

جدول رقم (٢٢). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف تُعزى لمتغير التخصص

البعد	التخصص	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	إداري	٢١٩	٢.٨٠	٠.٩٢
	فني	٥٠	٢.٣٤	٠.٩٦
الثاني	إداري	٢١٩	٢.٧٩	٠.٨٨
	فني	٥٠	٢.٣١	٠.٩٧
الثالث	إداري	٢١٩	٢.٨٢	٠.٩٠
	فني	٥٠	٢.٤٥	٠.٨٩
الرابع	إداري	٢١٩	٣.٠٩	٠.٨٤
	فني	٥٠	٢.٦٨	٠.٩٦
الخامس	إداري	٢١٩	٢.٨٢	٠.٨٨
	فني	٥٠	٢.٣٠	٠.٨٤
الدرجة الكلية	إداري	٢١٩	٢.٨٧	٠.٨٣
	فني	٥٠	٢.٤٣	٠.٨٦

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير التخصص، ولمعرفة صلاحية اختبار ت (T-Test) الذي يكشف عن دلالة هذه الفروق إحصائياً فإنه تم حساب اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين كما يشير إلى ذلك جدول رقم(٢٣):

جدول رقم (٢٣). نتائج اختبار ت (T-Test) واختبار ليفن للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف تُعزى لمتغير التخصص

البعد	التخصص	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن	
					القيمة	الدلالة
الأول	إداري / فني	٢٦٧	٣.١٦	٠.٠٠	٠.٠٣	٠.٨٦
الثاني	إداري / فني	٢٦٧	٣.٤١	٠.٠٠	٠.٤٨	٠.٤٩
الثالث	إداري / فني	٢٦٧	٢.٦٥	٠.٠١	٠.٤٨	٠.٤٩
الرابع	إداري / فني	٢٦٧	٣.٠٨	٠.٠٠	٠.٥٧	٠.٤٥
الخامس	إداري / فني	٢٦٧	٣.٨١	٠.٠٠	١.٤٧	٠.٢٣
الدرجة الكلية	إداري / فني	٢٦٧	٣.٤٣	٠.٠٠	٠.٠٧	٠.٧٩

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس تباين، كما أشار إليه اختبار ليفن، وبالتالي صلاحية استخدام اختبار ت (T-Test)؛ للكشف عما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير التخصص حسب الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة، إذ أظهر جدول رقم (٢٤) نتائج اختبار ت (T-Test) كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك للدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة لصالح الإداري،

ويعزى السبب إلى أن هناك وعي لدى الإداريين بتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١).

٣. المؤهل العلمي

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج في جدول رقم (٢٤) على النحو التالي:

جدول رقم (٢٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٢.٦٩	٠.٩٨
	بكالوريوس	١٤٣	٢.٧٤	٠.٩٢
الثاني	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٢.٧١	٠.٩٣
	بكالوريوس	١٤٣	٢.٦٩	٠.٩١
الثالث	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٢.٧٦	٠.٨٩
	بكالوريوس	١٤٣	٢.٧٥	٠.٩٢
الرابع	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٣.٠٤	٠.٨٧
	بكالوريوس	١٤٣	٣.٠٠	٠.٨٩
الخامس	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٢.٧٠	٠.٨٨
	بكالوريوس	١٤٣	٢.٧٤	٠.٩٠
الدرجة الكلية	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٢.٧٩	٠.٨٥
	بكالوريوس	١٤٣	٢.٧٩	٠.٨٥

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة صلاحية اختبار ت (T-Test) الذي يكشف عن دلالة هذه الفروق إحصائياً فإنه تم حساب اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين كما يشير إلى ذلك جدول رقم (٢٥):

جدول رقم (٢٥). نتائج اختبار ت (T-Test) واختبار ليفن للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن: القيمة	اختبار ليفن: الدلالة
الأول	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	٠.٤٠	٠.٦٩	٢.٠٦	٠.١٥
	بكالوريوس					
الثاني	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	٠.١٥	٠.٨٨	٠.٦٦	٠.٤٢
	بكالوريوس					
الثالث	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	٠.٠٦	٠.٩٦	٠.٠٣	٠.٨٨
	بكالوريوس					
الرابع	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	٠.٣٧	٠.٧١	٠.٠٣	٠.٨٨
	بكالوريوس					
الخامس	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	٠.٣٨	٠.٧١	٠.٠٠	٠.٩٥
	بكالوريوس					
الدرجة الكلية	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	٠.٠١	٠.٩٩	٠.١٨	٠.٦٨
	بكالوريوس					

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس تباين، كما أشار إليه اختبار ليفن، وبالتالي صلاحية استخدام اختبار ت (T-Test)؛ للكشف عما إذا كانت الفروق ذات

دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة، إذ أظهر جدول رقم (٢٥) نتائج اختبار ت (T-Test) كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك للدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة، ويعزى السبب إلى أن إدراك العاملين لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة لا يتأثر بالمؤهل العلمي. وقد تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة إذ لم تستخدم أي دراسة من الدراسات السابقة هذا المتغير في نتائجها.

٤. عدد سنوات الخبرة

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج في جدول رقم (٢٦) على النحو التالي:

جدول رقم (٢٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	عدد سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٢.٦٥	١.٠٠
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٢.٧٤	٠.٨٥
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٢.٧٥	٠.٩٩
	الكلي	٢٦٩	٢.٧٢	٠.٩٥
الثاني	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٢.٥٩	١.٠٣
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٢.٧٤	٠.٨٢

البعد	عدد سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٢.٧٥	٠.٩٠
	الكلي	٢٦٩	٢.٧٠	٠.٩٢
الثالث	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٢.٦٨	٠.٩٤
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٢.٧٣	٠.٨٦
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٢.٨٣	٠.٩٢
	الكلي	٢٦٩	٢.٧٥	٠.٩١
الرابع	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٢.٩٤	٠.٨٧
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٣.٠٣	٠.٨٣
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٣.٠٦	٠.٩٣
	الكلي	٢٦٩	٣.٠٢	٠.٨٨
الخامس	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٢.٦٤	٠.٩٧
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٢.٧٧	٠.٧٨
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٢.٧٥	٠.٩٢
	الكلي	٢٦٩	٢.٧٢	٠.٨٩
الدرجة الكلية	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٢.٧١	٠.٩١
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٢.٨١	٠.٧٦
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٢.٨٤	٠.٨٨
	الكلي	٢٦٩	٢.٧٩	٠.٨٥

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة صلاحية اختبار

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي يكشف عن دلالة هذه الفروق إحصائياً فإنه تم حساب اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين كما يشير إلى ذلك جدول رقم (٢٧):

جدول رقم (٢٧). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار ليفن للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن: القيمة	اختبار ليفن: الدلالة
الأول	بين المجموعات	٠.٤٥	٢	٠.٢٣	٠.٢٥	٠.٧٨	١.٦٩	٠.١٧
	داخل المجموعات	٢٣٩.٧٨	٢٦٦	٠.٩٠				
	الكلي	٢٤٠.٢٣	٢٦٨					
الثاني	بين المجموعات	١.٣٤	٢	٠.٦٧	٠.٨٠	٠.٤٥	١.٦٥	٠.١٩
	داخل المجموعات	٢٢٣.٣٧	٢٦٦	٠.٨٤				
	الكلي	٢٢٤.٧١	٢٦٨					
الثالث	بين المجموعات	١.٠٠	٢	٠.٥٠	٠.٦١	٠.٥٤	١	٠.٣٧
	داخل المجموعات	٢١٩.٢٠	٢٦٦	٠.٨٢				
	الكلي	٢٢٠.٢١	٢٦٨					
الرابع	بين المجموعات	٠.٦١	٢	٠.٣١	٠.٣٩	٠.٦٨	٠.٩٧	٠.٣٨
	داخل المجموعات	٢٠٦.٤٤	٢٦٦	٠.٧٨				
	الكلي	٢٠٧.٠٥	٢٦٨					
الخامس	بين المجموعات	٠.٧٥	٢	٠.٣٧	٠.٤٧	٠.٦٣	١.٦١	٠.٢٠

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن	
							القيمة	الدلالة
	داخل المجموعات	٢١٢.٢٦	٢٦٦	٠.٨٠				
	الكلي	٢١٣.٠١	٢٦٨					
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠.٧٦	٢	٠.٣٨	٠.٥٣	٠.٥٩	٠.٩٣	٠.٤١
	داخل المجموعات	١٩٢.٤٧	٢٦٦	٠.٧٢				
	الكلي	١٩٣.٢٤	٢٦٨					

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس تباين، كما أشار إليه اختبار ليفن، وبالتالي صلاحية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للكشف عما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حسب الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة، إذ أظهر جدول السابق نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك للدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة، ويعزى السبب إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة يمكن إدراك مدى توفرها من قبل جميع الأفراد بمختلف مستوياتهم وخبراتهم. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الحواجرة (٢٠٠٩)، ودراسة الشريفي والصرايرة والناظر (٢٠١٢)، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١).

٥. عدد الدورات التدريبية

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج في جدول رقم (٢٨) على النحو التالي:

جدول رقم (٢٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

البعد	عدد الدورات التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	لا يوجد	٢٦	٢.١٢	٠.٧٨
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٢.٧٧	٠.٩٦
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٢.٧٣	٠.٩١
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٢.٩٦	٠.٩٣
	الكلي	٢٦٩	٢.٧٢	٠.٩٥
الثاني	لا يوجد	٢٦	٢.١٣	٠.٧٧
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٢.٧٦	٠.٩٢
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٢.٦٩	٠.٩١
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٢.٩٦	٠.٨٠
	الكلي	٢٦٩	٢.٧٠	٠.٩٢
الثالث	لا يوجد	٢٦	٢.١٦	٠.٦٨
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٢.٨٠	٠.٩١
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٢.٨١	٠.٨٩
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٢.٩٥	٠.٩٠
	الكلي	٢٦٩	٢.٧٥	٠.٩١
الرابع	لا يوجد	٢٦	٢.٣٦	٠.٨٨

البعد	عدد الدورات التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٣.٠٩	٠.٨٦
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٣.٠٦	٠.٨٤
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٣.١١	٠.٨٩
	الكلي	٢٦٩	٣.٠٢	٠.٨٨
الخامس	لا يوجد	٢٦	٢.١٣	٠.٧١
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٢.٨٠	٠.٩٠
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٢.٧٠	٠.٨٦
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٢.٩٣	٠.٨٦
	الكلي	٢٦٩	٢.٧٢	٠.٨٩
الدرجة الكلية	لا يوجد	٢٦	٢.١٩	٠.٧١
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٢.٨٥	٠.٨٥
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٢.٨١	٠.٨٢
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٢.٩٩	٠.٨٠
	الكلي	٢٦٩	٢.٧٩	٠.٨٥

يلاحظ من الجدول السابق إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولمعرفة صلاحية اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي يكشف عن دلالة هذه الفروق إحصائياً فإنه تم حساب اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين كما يشير إلى ذلك جدول رقم (٢٩):

جدول رقم (٢٩). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار ليفن للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن	
							القيمة	الدلالة
الأول	بين المجموعات	١١.٢٣	٣	٣.٧٤	٤.٣٣	٠.٠١	١.٠٣	٠.٣٨
	داخل المجموعات	٢٢٩.٠٠	٢٦٥	٠.٨٦				
	الكلي	٢٤٠.٢٣	٢٦٨					
الثاني	بين المجموعات	١٠.٦٠	٣	٣.٥٣	٤.٣٧	٠.٠١	٠.٦٣	٠.٥٩
	داخل المجموعات	٢١٤.١١	٢٦٥	٠.٨١				
	الكلي	٢٢٤.٧١	٢٦٨					
الثالث	بين المجموعات	١٠.٦٤	٣	٣.٥٥	٤.٤٨	٠.٠٠	١.١٤	٠.٣٣
	داخل المجموعات	٢٠٩.٥٧	٢٦٥	٠.٧٩				
	الكلي	٢٢٠.٢١	٢٦٨					
الرابع	بين المجموعات	١٢.٤١	٣	٤.١٤	٥.٦٣	٠.٠٠	٠.٠٧	٠.٩٨
	داخل المجموعات	١٩٤.٦٤	٢٦٥	٠.٧٣				
	الكلي	٢٠٧.٠٥	٢٦٨					
الخامس	بين المجموعات	١١.١١	٣	٣.٧٠	٤.٨٦	٠.٠٠	١.٤٦	٠.٢٣
	داخل المجموعات	٢٠١.٩٠	٢٦٥	٠.٧٦				
	الكلي	٢١٣.٠١	٢٦٨					
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١١.٠٥	٣	٣.٦٨	٥.٣٦	٠.٠٠	٠.٨٤	٠.٤٨
	داخل المجموعات	١٨٢.١٩	٢٦٥	٠.٦٩				
	الكلي	١٩٣.٢٤	٢٦٨					

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس تباين، كما أشار إليه اختبار ليفن، وبالتالي صلاحية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للكشف عما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية حسب الأبعاد

الرئيسية للمنظمة المتعلمة، إذ أظهر الجدول السابق نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك للدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم حساب اختبار شيفيه لأبعاد المنظمة المتعلمة، وللدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة، والتي تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (٣٠). نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق لأبعاد المنظمة المتعلمة، وللدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

البعد	عدد الدورات التدريبية	المتوسطات الحسابية	الفروق بين المتوسطات			
			لا يوجد	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	من (١٠) دورات فأكثر
الرؤية المشتركة.	لا يوجد	٢.١٢	–	*٠.٦٥	*٠.٦١	*٠.٨٤
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	٢.٧٧		–	٠.٠٤	٠.١٩
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٢.٧٣			–	٠.٢٣
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢.٩٦				–
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.	لا يوجد	٢.١٣	–	*٠.٦٣	*٠.٥٦	*٠.٨٣
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	٢.٧٦		–	٠.٠٥	٠.٢٠
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٢.٦٩			–	٠.٢٧
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢.٩٦				–

البعد	عدد الدورات التدريبية	المتوسطات الحسابية	الفروق بين المتوسطات: لا يوجد	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	من (١٠) دورات فأكثر
جاد فرص التعلم المستمر.	لا يوجد	٢.١٦	-	٠.٦٤*	٠.٦٥*	٠.٧٩*
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	٢.٨٠		-	٠.٠١	٠.١٥
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٢.٨١			-	٠.١٤
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢.٩٥				-
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.	لا يوجد	٢.٣٦	-	٠.٧٣*	٠.٧٠*	٠.٧٥*
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	٣.٠٩		-	٠.٠٣	٠.٠٢
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٣.٠٦			-	٠.٠٥
	من (١٠) دورات أو أكثر	٣.١١				-
نشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	لا يوجد	٢.١٣	-	٠.٦٧*	٠.٥٧*	٠.٨٠*
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	٢.٨٠		-	٠.١٠	٠.١٣
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٢.٧٠			-	٠.٢٣
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢.٩٣				-
الدرجة الكلية	لا يوجد	٢.١٩	-	٠.٦٦*	٠.٦٢*	٠.٨٠*
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	٢.٨٥		-	٠.٠٤	٠.١٤
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٢.٨١			-	٠.١٨
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢.٩٩				-

*تعني وجود فروق عند مستوى (٠.٠٥)

يظهر الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين من (لا يوجد) لديهم دورات تدريبية من جهة، وبين كل من (من (١) إلى أقل من (٥) دورات، ومن (٥) إلى أقل من (١٠) دورات، ومن (١٠) دورات أو أكثر) من جهة ثانية لصالح (من (١٠) دورات أو أكثر، ومن (٥) إلى أقل من (١٠) دورات، ومن (١) إلى أقل من (٥) دورات).

ويعزى السبب إلى أن العاملين الذين (لا يوجد) لديهم دورات تدريبية لم يصلوا إلى درجة كافية من الإلمام بتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة مقارنة بأقرانهم الذين حصلوا على دورات (من (١٠) دورات أو أكثر، ومن (٥) إلى أقل من (١٠) دورات، ومن (١) إلى أقل من (٥) دورات) قد يكونوا على جانب معرفي أكثر من خلال التحاقهم بدورات أكثر، وبالتالي اكتسبوا جانباً معرفياً أوسع في المنظمة المتعلمة. وقد تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة إذ لم تستخدم أي دراسة من الدراسات السابقة هذا المتغير في نتائجها.

ثانياً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين بجامعة الطائف حول تمكين العاملين تُعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

١. النوع

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف، تُعزى لمتغير النوع، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج في جدول رقم (٣١) على النحو التالي:

جدول رقم (٣١). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تمكين العاملين بجامعة الطائف تُعزى لمتغير النوع

البعد	النوع	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	ذكر	١٥١	٣.٠٤	٠.٨٤
	أنثى	١١٨	٢.٨٥	٠.٩٠
الثاني	ذكر	١٥١	٣.٣٤	٠.٨٣
	أنثى	١١٨	٣.٤٣	٠.٨٠
الثالث	ذكر	١٥١	٣.٢٨	٠.٨٨
	أنثى	١١٨	٣.١٦	٠.٨٩
الرابع	ذكر	١٥١	٣.٠٢	٠.٨٨
	أنثى	١١٨	٣.٠٥	٠.٨٧
الدرجة الكلية	ذكر	١٥١	٣.١٧	٠.٧٧
	أنثى	١١٨	٣.١٣	٠.٧٥

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير النوع، ولمعرفة صلاحية اختبار ت (T-Test) الذي يكشف عن دلالة هذه الفروق إحصائياً فإنه تم حساب اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين كما يشير إلى ذلك جدول رقم (٣٢):

جدول رقم (٣٢). نتائج اختبار ت (T-Test) واختبار ليفن للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تمكين العاملين بجامعة الطائف تُعزى لمتغير النوع

البعد	النوع	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن	
					القيمة	الدلالة
الأول	ذكر أنثى	٢٦٧	١.٧٩	٠.٠٠٨	٠.٠٥٣	٠.٤٧
الثاني	ذكر أنثى	٢٦٧	٠.٨٨	٠.٣٨	٠.٦٧	٠.٤١
الثالث	ذكر أنثى	٢٦٧	١.١٥	٠.٢٥	٠.٠٢	٠.٩٠
الرابع	ذكر أنثى أنثى	٢٦٧	٠.٢٩	٠.٧٨	٠.٠٦	٠.٨٠
الدرجة الكلية	ذكر أنثى	٢٦٧	٠.٤٢	٠.٦٨	٠.١٣	٠.٧٢

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس تباين، كما أشار إليه اختبار ليفن، وبالتالي صلاحية استخدام اختبار ت (T-Test)؛ للكشف عما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير النوع حسب الأبعاد الرئيسية لتمكين العاملين، إذ أظهر الجدول السابق نتائج اختبار ت (T-Test) كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع أبعاد تمكين العاملين، وكذلك للدرجة الكلية لأبعاد تمكين العاملين، ويعزى السبب إلى أن الصلاحيات والمسؤوليات لأداء العمل التي تعطى هي نفسها لكلا الجنسين. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الخشروم وددره (٢٠١١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير النوع، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة قاسم (٢٠١١).

٢. التخصص

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف، تُعزى لمتغير التخصص، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج في جدول رقم (٣٣) على النحو التالي:

جدول رقم (٣٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تمكين العاملين بجامعة الطائف تُعزى لمتغير التخصص

البعد	التخصص	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	إداري	٢١٩	٣.٠٤	٠.٨٦
	فني	٥٠	٢.٥٦	٠.٨٣
الثاني	إداري	٢١٩	٣.٤٧	٠.٧٨
	فني	٥٠	٢.٩٩	٠.٨٧
الثالث	إداري	٢١٩	٣.٣٢	٠.٨٣
	فني	٥٠	٢.٨٢	١.٠٠
الرابع	إداري	٢١٩	٣.١٠	٠.٨٦
	فني	٥٠	٢.٧٣	٠.٨٩
الدرجة الكلية	إداري	٢١٩	٣.٢٤	٠.٧٣
	فني	٥٠	٢.٧٨	٠.٧٩

يلاحظ من الجدول السابق إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير التخصص، ولمعرفة صلاحية اختبار ت (T-Test) الذي يكشف عن دلالة هذه الفروق إحصائياً فإنه تم حساب اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين كما يشير إلى ذلك جدول رقم (٣٤):

جدول رقم (٣٤). نتائج اختبار ت (T-Test) واختبار ليفن للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تمكين العاملين بجامعة الطائف تُعزى لمتغير التخصص

البعد	التخصص	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن	
					القيمة	الدلالة
الأول	إداري فني	٢٦٧	٣.٦٢	٠.٠٠	١.٣٢	٠.٢٥
الثاني	إداري فني	٢٦٧	٣.٨١	٠.٠٠	٠.٥٨	٠.٤٥
الثالث	إداري فني	٢٦٧	٣.٧٤	٠.٠٠	٢.٣٥	٠.١٣
الرابع	إداري فني	٢٦٧	٢.٧٤	٠.٠١	٠.٠٤	٠.٨٥
الدرجة الكلية	إداري فني	٢٦٧	٣.٩١	٠.٠٠	٠.٠٢	٠.٨٨

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس تباين، كما أشار إليه اختبار ليفن، وبالتالي صلاحية استخدام اختبار ت (T-Test)؛ للكشف عما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير التخصص حسب الأبعاد الرئيسية لتمكين العاملين، كما أظهر الجدول السابق نتائج اختبار ت (T-Test) كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد تمكين العاملين، وكذلك للدرجة الكلية لأبعاد تمكين العاملين لصالح الإداري، ويعزى السبب إلى أن الأعمال الموجودة في الجامعة تتطلب وجود مستويات إدارية متنوعة، وتحرص إدارة الجامعة على تمكين هذه المستويات لإنجاز الأعمال المطلوبة بشكل مناسب. وقد تفردت

الدراسة الحالية بهذه النتيجة إذ لم تستخدم أي دراسة من الدراسات السابقة هذا المتغير في نتائجها.

٣. المؤهل العلمي

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج في جدول رقم (٣٥) على النحو التالي:

جدول رقم (٣٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تمكين العاملين بجامعة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٢.٩٨	٠.٨٧
	بكالوريوس	١٤٣	٢.٩٣	٠.٨٨
الثاني	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٣.٣٦	٠.٨٦
	بكالوريوس	١٤٣	٣.٤٠	٠.٧٨
الثالث	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٣.٢٢	٠.٩١
	بكالوريوس	١٤٣	٣.٢٣	٠.٨٦
الرابع	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٢.٩٦	٠.٩٢
	بكالوريوس	١٤٣	٣.٠٩	٠.٨٤
الدرجة الكلية	أقل من البكالوريوس	١٢٦	٣.١٤	٠.٧٩
	بكالوريوس	١٤٣	٣.١٧	٠.٧٤

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة صلاحية اختبار ت (-T

Test) الذي يكشف عن دلالة هذه الفروق إحصائياً فإنه تم حساب اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين كما يشير إلى ذلك جدول رقم (٣٦):

جدول رقم (٣٦).

نتائج اختبار ت (T-Test) واختبار ليفن للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن	
					القيمة	الدلالة
الأول	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	٠.٥٢	٠.٦٠	٠.١٤	٠.٧٠
	بكالوريوس					
الثاني	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	٠.٣٥	٠.٧٣	٢.١٥	٠.١٤
	بكالوريوس					
الثالث	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	٠.٠٩	٠.٩٣	٠.١٦	٠.٦٨
	بكالوريوس					
الرابع	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	١.٢٠	٠.٢٣	٠.٣٠	٠.٥٨
	بكالوريوس					
الدرجة الكلية	أقل من البكالوريوس	٢٦٧	٠.٣٧	٠.٧٢	١.٠١	٠.٣١
	بكالوريوس					

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس تباين، كما أشار إليه اختبار ليفن، وبالتالي صلاحية استخدام اختبار ت (T-Test)؛ للكشف عما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب الأبعاد الرئيسية لتمكين العاملين، كما يظهر من الجدول نتائج اختبار ت (T-Test) كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع أبعاد تمكين العاملين، وكذلك للدرجة الكلية لأبعاد تمكين العاملين، ويعزى السبب إلى أن الفرد مهما كان مؤهله العلمي فهو قادر أن يتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات والمبادرة. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الخشروم ودره (٢٠١١)، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة قاسم (٢٠١١).

٤. عدد سنوات الخبرة

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج في جدول رقم (٣٧) على النحو التالي:

جدول رقم (٣٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تمكين العاملين بجامعة الطائف تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	عدد سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٢.٨٣	٠.٨٢
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٢.٩٩	٠.٨٨
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٣.٠٢	٠.٩١
	الكلي	٢٦٩	٢.٩٥	٠.٨٧
الثاني	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٣.٢٧	٠.٨٤
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٣.٣٤	٠.٨٠

البعد	عدد سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٣.٥٠	٠.٨١
	الكلي	٢٦٩	٣.٣٨	٠.٨٢
الثالث	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٣.١٠	١.٠١
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٣.٣٠	٠.٧٦
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٣.٢٧	٠.٨٧
	الكلي	٢٦٩	٣.٢٣	٠.٨٨
الرابع	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٢.٩٣	٠.٨٦
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٣.١٥	٠.٨٢
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٣.٠٢	٠.٩٣
	الكلي	٢٦٩	٣.٠٣	٠.٨٨
الدرجة الكلية	أقل من(٥) سنوات	٨٠	٣.٠٤	٠.٧٩
	من(٥) إلى أقل من(١٠) سنوات	٨٥	٣.٢٠	٠.٧١
	من (١٠) سنوات أو أكثر	١٠٤	٣.٢١	٠.٧٨
	الكلي	٢٦٩	٣.١٥	٠.٧٦

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة صلاحية اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي يكشف عن دلالة هذه الفروق إحصائياً فإنه تم حساب اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين كما يشير إلى ذلك جدول رقم (٣٨):

جدول رقم (٣٨). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار ليفن للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تمكين العاملين بجامعة الطائف تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

بعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن	
							القيمة	الدلالة
أول	بين المجموعات	١.٨٣	٢	٠.٩١	١.٢٠	٠.٣٠	٠.٩٩	٠.٣٧
	داخل المجموعات	٢٠٢.٧٨	٢٦٦	٠.٧٦				
	الكلي	٢٠٤.٦١	٢٦٨					
ثاني	بين المجموعات	٢.٥٦	٢	١.٢٨	١.٩٣	٠.١٥	٠.١٣	٠.٨٨
	داخل المجموعات	١٧٦.٨٠	٢٦٦	٠.٦٧				
	الكلي	١٧٩.٣٦	٢٦٨					
ثالث	بين المجموعات	١.٩٨	٢	٠.٩٩	١.٢٧	٠.٢٨	١.٠٣	٠.٣٥
	داخل المجموعات	٢٠٧.٠٦	٢٦٦	٠.٧٨				
	الكلي	٢٠٩.٠٤	٢٦٨					
رابع	بين المجموعات	٢.٠٤	٢	١.٠٢	١.٣٣	٠.٢٧	١.١٥	٠.٣٢
	داخل المجموعات	٢٠٣.٥٢	٢٦٦	٠.٧٧				
	الكلي	٢٠٥.٥٥	٢٦٨					
درجة كلية	بين المجموعات	١.٥٥	٢	٠.٧٨	١.٣٤	٠.٢٧	١.٢٠	٠.٣٠
	داخل المجموعات	١٥٤.٥٧	٢٦٦	٠.٥٨				
	الكلي	١٥٦.١٢	٢٦٨					

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس تباين، كما أشار إليه اختبار ليفن، وبالتالي صلاحية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للكشف عما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حسب الأبعاد

الرئيسية لتمكين العاملين، كما يظهر من الجدول نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع أبعاد تمكين العاملين، وكذلك للدرجة الكلية لأبعاد تمكين العاملين، ويعزى السبب إلى أن الجامعة تمنح السلطات وحرية التصرف وتُعطى المسؤوليات للأفراد بجميع المستويات بغض النظر عن مستوى خبراتهم. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الخشروم ودره (٢٠١١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

٥. عدد الدورات التدريبية

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج في جدول رقم (٣٩) على النحو التالي:

جدول رقم (٣٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تمكين العاملين بجامعة الطائف تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

البعد	عدد الدورات التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	لا يوجد	٢٦	٢.٣٩	٠.٨٣
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٣.٠١	٠.٨٧
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٢.٩٢	٠.٨٤
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٣.٢٦	٠.٨١
	الكلي	٢٦٩	٢.٩٥	٠.٨٧

البعد	عدد الدورات التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثاني	لا يوجد	٢٦	٢.٩٢	٠.٩٤
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٣.٤١	٠.٨٢
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٣.٤٦	٠.٧٢
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٣.٥٢	٠.٧٧
	الكلي	٢٦٩	٣.٣٨	٠.٨٢
الثالث	لا يوجد	٢٦	٢.٩٥	٠.٨١
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٣.٢٨	٠.٨٨
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٣.١٣	٠.٩١
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٣.٤٤	٠.٨٥
	الكلي	٢٦٩	٣.٢٣	٠.٨٨
الرابع	لا يوجد	٢٦	٢.٧٢	٠.٨٢
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٣.٠١	٠.٨٨
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٣.١٦	٠.٨٩
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٣.٢٧	٠.٧٩
	الكلي	٢٦٩	٣.٠٣	٠.٨٨
الدرجة الكلية	لا يوجد	٢٦	٢.٧٥	٠.٧٢
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	١٦٦	٣.١٨	٠.٧٧
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٥٥	٣.١٨	٠.٧٥
	من (١٠) دورات أو أكثر	٢٢	٣.٣٧	٠.٧١
	الكلي	٢٦٩	٣.١٥	٠.٧٦

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولمعرفة صلاحية اختبار

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي يكشف عن دلالة هذه الفروق إحصائياً فإنه تم حساب اختبار ليفن؛ للتأكد من تجانس التباين كما يشير إلى ذلك جدول رقم (٤٠):

جدول رقم (٤٠). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار ليفن للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تمكين العاملين بجامعة الطائف تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	اختبار ليفن: القيمة	اختبار ليفن: الدلالة
الأول	بين المجموعات	١٠.٩٦	٣	٣.٦٥	٥.٠٠	٠.٠٠٠	٠.٣٨	٠.٧٧١
	داخل المجموعات	١٩٣.٦٥	٢٦٥	٠.٧٣				
	الكلي	٢٠٤.٦١	٢٦٨					
الثاني	بين المجموعات	٦.٣٢	٣	٢.١١	٣.٢٣	٠.٠٢	١.٦٠	٠.١٩
	داخل المجموعات	١٧٣.٠٤	٢٦٥	٠.٦٥				
	الكلي	١٧٩.٣٦	٢٦٨					
الثالث	بين المجموعات	٣.٩٨	٣	١.٣٣	١.٧١	٠.١٦	٠.١٧	٠.٩٢
	داخل المجموعات	٢٠٥.٠٦	٢٦٥	٠.٧٧				
	الكلي	٢٠٩.٠٤	٢٦٨					
الرابع	بين المجموعات	٤.٨٠	٣	١.٦٠	٢.١١	٠.١٠	٠.٦١	٠.٦١
	داخل المجموعات	٢٠٠.٧٥	٢٦٥	٠.٧٦				
	الكلي	٢٠٥.٥٥	٢٦٨					
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥.٤٢	٣	١.٨١	٣.١٧	٠.٠٣	٠.٣١	٠.٨٢
	داخل المجموعات	١٥٠.٧١	٢٦٥	٠.٥٧				
	الكلي	١٥٦.١٢	٢٦٨					

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس تباين، كما أشار إليه اختبار ليفن، وبالتالي صلاحية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للكشف عن إذا

كانت الفروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية حسب الأبعاد الرئيسية لتمكين العاملين، كما يلاحظ من الجدول السابق نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعدي: معنى العمل، والتأثير، إذ كانت قيمة ف: (١.٧١)، (٢.١١) على التوالي.

ويعزى السبب إلى ضعف محتوى الدورات التدريبية المقدمة في توضيح معنى العمل وفي إكساب العاملين التأثير، وربما يعود ذلك إلى قلة المختصين في هذا المجال.

بينما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد التالية: حرية الاختيار، والفاعلية الذاتية، إذ كانت قيمة ف: (٥.٠٠)، (٣.٢٣) على التوالي.

كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية لأبعاد تمكين العاملين، إذ كانت قيمة ف: (٣.١٧).

ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم حساب اختبار شيفيه لبعدي تمكين العاملين: حرية الاختيار، والفاعلية الذاتية، وللدرجة الكلية لأبعاد تمكين العاملين، والتي تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (٤١). نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق لأبعاد تمكين العاملين، وللدرجة الكلية لأبعاد تمكين العاملين تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

البعد	عدد الدورات التدريبية	المتوسطات الحسابية	الفروق بين المتوسطات			
			لا يوجد	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	من (١٠) دورات فأكثر
حرية الاختيار.	لا يوجد	٢.٣٩	–	*٠.٦٢	*٠.٥٣	*٠.٨٧
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	٣.٠١		–	٠.٠٩	٠.٢٥
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٢.٩٢			–	٠.٣٤

البعد	عدد الدورات التدريبية	المتوسطات الحسابية	الفروق بين المتوسطات			
			لا يوجد	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	من (١٠) دورات فأكثر
	من (١٠) دورات أو أكثر	٣.٢٦	-			–
الفاعلية الذاتية.	لا يوجد	٢.٩٢	–	*٠.٤٩	*٠.٥٤	*٠.٥٩
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	٣.٤١		–	٠.٠٥	٠.١٠
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٣.٤٦			–	٠.٠٥
	من (١٠) دورات أو أكثر	٣.٥٢				–
الدرجة الكلية	لا يوجد	٢.٧٥	–	*٠.٤٣	*٠.٤٣	*٠.٦٢
	من(١) إلى أقل من(٥) دورات	٣.١٨		–	٠.٠٠	٠.١٩
	من(٥) إلى أقل من(١٠) دورات	٣.١٨			–	٠.١٩
	من (١٠) دورات أو أكثر	٣.٣٧				–

*تعني وجود فروق عند مستوى (٠.٠٥)

يظهر الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين من (لا يوجد) لديهم دورات تدريبية من جهة، وبين كل من (من (١) إلى أقل من (٥) دورات، ومن (٥) إلى أقل من (١٠) دورات، ومن (١٠) دورات أو أكثر) من جهة ثانية لصالح (من (١٠) دورات أو أكثر، ومن (٥) إلى أقل من (١٠) دورات، ومن (١) إلى أقل من (٥) دورات). ويعزى السبب إلى أن للدورات التدريبية دور في

تحديد درجات تمكين العاملين، ولذلك كان الحاصلين على دورات (من (١٠) دورات أو أكثر، ومن (٥) إلى أقل من (١٠) دورات، ومن (١) إلى أقل من (٥) دورات) أفضل من الذين (لا يوجد) لديهم دورات تدريبية. وقد تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة إذ لم تستخدم أي دراسة من الدراسات السابقة هذا المتغير في نتائجها.

التوصيات والمقترحات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة الحالية يوصي الباحثان بعدد من التوصيات والمقترحات، وهي على النحو التالي:

١. دعم إدارة الجامعة على الاهتمام بموضوع المنظمة المتعلمة ودراسة أبعادها بدرجة عالية والعمل على تطبيقها بما ينسجم ويتلاءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
٢. العمل على رفع مدركات العاملين في جامعة الطائف لأبعاد التمكين وإتاحة فرص المشاركة أمام كافة العاملين في صنع القرارات، وإعطائهم حرية الاختيار والتعبير عن آرائهم.
٣. توفير أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة أعلى مما هي عليه؛ لينعكس ذلك إيجابياً على درجة تمكين العاملين.

بحوث مقترحة:

نظراً لأهمية المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين فإن الباحثان يقترحان ما يلي:

١. إجراء دراسة مستقبلية، وإدخال عوامل أخرى بخلاف المستخدمة في الدراسة الحالية؛ لمعرفة مدى تأثيرها على درجات تمكين العاملين بجامعة الطائف.
٢. إجراء دراسة مشابهة، تطبق على بعض الجامعات الحكومية الأخرى، ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية.
٣. إجراء دراسة مشابهة، تطبق على بعض الجامعات الأهلية ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية.

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، فاتن. (٢٠٠١). **نظم الإدارة المفتوحة (ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين)**. القاهرة، إيتراك.
- أبو حشيش، بسام؛ مرتجي، زكي. (٢٠١١). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. **مجلة الجامعة الإسلامية**. ١٩(٢). ٣٩٧-٤٣٨.
- أبو خضير، إيمان. (٢٠٠٦). إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. **المجلة السعودية للتعليم العالي**. ٦، ١٨١-١٨٣.
- أفندي، عطية. (٢٠٠٣). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- اندراوس، رامي؛ معايعة، عادل. (٢٠٠٨). **الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات**. الأردن، عالم الكتب الحديث.
- أيوب، حسن. (٢٠٠٧). مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان. **مجلة البحوث التجارية**. ٢٩(١، ٢). ٤٩١-٥٩١.
- باعثمان، ريما. (٢٠٠١). تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة {دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية}. **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- البغدادي، عادل. (٢٠٠٨). العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**. ١٠(١). ٥٧-٧٨.
- بكار، براء. (٢٠٠٢). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة. **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- البناء، شادي. (٢٠١٢). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها. **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- جبران، علي. (٢٠١١). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. **مجلة الجامعة الإسلامية.** ١٩(١). ٤٢٧-٤٥٨.
- الجعبري، دعاء. (٢٠١٠). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الإداريين. **رسالة ماجستير غير منشورة.** كلية الدراسات العليا/ والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- جودة، عبدالمحسن؛ الشربيني، صفاء؛ زهرة، وائل. (٢٠١٠). علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة". **المجلة المصرية للدراسات التجارية.** ٣٤(٣). ٤٤١-٤٩٢.
- حسين، أسامه. (٢٠١٢). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية (الجامعات الخاصة- دراسة حالة). **مجلة كلية التربية ببنها.** ٩١. ٤٥-٩٨.
- الحواجرة، كامل. (٢٠٠٩). **مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي.** المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الزرقاء، جامعة الزرقاء.
- الحواجرة، كامل. (٢٠١١). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية.** ٣(٢). ١٦٣-٢٠٦.
- الخشالي، شاكر؛ الزعبي، حسن؛ القطب، محيي. (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات.** ٢٦(٥). ٦١-١٠٠.
- الخشروم، محمد؛ دره، عمر. (٢٠١١). دور التمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب. **مجلة جامعة الملك سعود.** ٢٢(١). ٣١-٦٥.
- الرشودي، محمد. (٢٠٠٩). **المنظمة المتعلمة.** الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الرقب، أحمد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. **رسالة ماجستير غير منشورة.** كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- زاهر، تيسير. (٢٠١٢). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها). **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.** ٢٨(٢). ٢٥٥-٢٨٢.

- زايد، عبد الناصر؛ بويشيت، خالد؛ المطيري، ذعار. (٢٠٠٩، نوفمبر). **المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل**. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض، معهد الإدارة العامة.
- سالم، أكرم. (٢٠٠٨). المنظمات المتعلمة: منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة. **مجلة الحوار المتمدن**. ٢٢٩٧. ١-٨.
- سلطان، سوزان؛ خضر، ضحى. (٢٠١٠). **المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة**. عمان، دار الفكر.
- السيد، محمود. (٢٠٠٥). أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**. ٢. ٦٧-١٤٨.
- الشريفي، عباس؛ الصرايرة، خالد؛ الناظر، ملك. (٢٠١٢). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة العلوم التربوية**. ٢٠(١). ٢٠٩-٢٥٧.
- الشمري، محمد. (٢٠٠٦). أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات (بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت). **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- شوشة، أمير. (٢٠١١). آثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**. ٣٥(١). ١-٢٨.
- صالح، سرمد؛ أحمد، ميسون. (٢٠٠٧). تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة- دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات في محافظة نينوى. **مجلة تنمية الرافدين**. ٨٥(٢٩). ٢٩-٥١.
- صباح، ميسرة. (٢٠١٠). واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

- الطاهر، عبد الباري؛ مرزوق، عبد العزيز. (د.ت). **تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج**. الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج (دراسة منطقة الجمرات). الرياض، جامعة الملك سعود.
- عبابنة، صالح. (٢٠١١). تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**. ١٢(٤). ١٤٦-١٦٦.
- العرفج، عبد المحسن. (٢٠١١). مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية: دراسة حالة على جامعة الملك فيصل. **مجلة آفاق جديدة**. ٢٣(١، ٢). ٨٤-١٠٩.
- عريقات، أحمد. (د.ت). **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**. المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات- الفرص- الآفاق". الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة.
- العلي، عبد الستار؛ قنديلجي، عامر؛ العمري، غسان. (٢٠٠٦). التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة التعلمية. عمان، دار المسيرة.
- الفقي، شيرين. (٢٠٠٥). أثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية على الفنادق العالمية بجمهوريه مصر العربية. **رسالة دكتوراه غير منشورة**. كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- قاسم، مرفت. (٢٠١١). أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية "دراسة ميدانية". **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**. ٢. ٥٦٦-٥٩٤.
- القاضي، نجاح. (٢٠٠٨). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**. كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- القواسمه، فريد؛ العمري، زياد؛ العزام، أحمد. (٢٠١١). **خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية)**. مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة). الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكبيسي، عامر. (٢٠٠٥). **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- الكردي، أحمد. (٢٠١٠). استراتيجية التمكين الإداري للعاملين.
- الكساسبة، محمد؛ الفاعوري، عبير؛ عبد الله، كفاية. (٢٠٠٩). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. ٥(١). ١٩-٤١.

- المبيض، علي؛ عواد، عمرو. (٢٠٠٢). محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**. ١. ١-٨٢.
- محمد، محمد. (٢٠٠٦). أبعاد تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر دراسة تطبيقية على أكاديمية الدراسات المتخصصة بالجامعة العمالية. **مجلة التجارة والتمويل**. ١. ١٨٥-٢٣٤.
- محمود، سماح؛ محمود، أسيل. (٢٠٠٧). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي). **مجلة الإدارة والاقتصاد**. ٦٧. ١٩٥-٢١١.
- مراد، علة. (٢٠١٢). التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية –مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة–. **مجلة دراسات وأبحاث**. ٨. ٤٩-٦٢.
- المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠١). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص (دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط). **المجلة العلمية التجارة والتمويل**. ١، ١-٤٤.
- ملحم، يحي. (٢٠٠٦). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المليجي، رضا. (٢٠١٠). **إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة**. القاهرة، مؤسسة طيبة.
- نافع، وجيه. (٢٠٠٩). تمكين العاملين كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف. **مجلة آفاق جديدة**. ٣،٤. ٢٤٠- ٣٠٥.
- النجار، حميدة. (٢٠١٠). الثقة التنظيمية كمدخل لتمكين العاملين. دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. **مجلة التجارة والتمويل**. ٢. ٢٢١-٢٥٦.
- نجم، نجم. (٢٠٠٥). **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**. عمان، مؤسسة الوراق.
- النسور، أسماء. (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- هيبة، زكريا؛ أحمد، كمال. (٢٠٠٩). **تحول رياض الأطفال بمصر إلى منظمات متعلمة "دراسة ميدانية"**. المؤتمر العلمي العربي الرابع- الدولي الأول (التعليم وتحديات المستقبل). مصر، جامعة سوهاج.
- اليعقوب، تمارا. (٢٠٠٤). ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها. **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Abdollahi, Ahmad; Katuli, Samira; Ma'atoofi, Ali. (2011). Learning Organization, an Inevitable Necessity in Organizations in the Age of Knowledge- Orientation: Evidence from Universities of Iran. **European Journal of Scientific Research**. 57(2). 212-222.
- Alipour, Farhad; Idris, Khairuddin; Ismail, Ismi; Uli, Jegak; Karimi, Roohangiz. (2011). Learning Organization and Organizational Performance: Mediation Role of Intrapreneurship. **European Journal of Social Sciences**. 21(4). 547-555.
- Al-Otaibi, S. (2000). The Learning Organization-Development of Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia. **Unpublished PhD Thesis**. University of Hull, UK.
- Argyris, Chris. (1957). **Personality and Organization: the conflict between system and the individual.** New York, Harper.
- Barcus, Sydney. (2007). THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND TRAINING ON MULTIPLE JOB SATISFACTION FACTORS. **Unpublished Master**. UNIVERSITY OF NORTH TEXAS, USA.
- Bertalanffy, Ludwig. (1972). The History and Status of General Systems Theory. **Academy of Management Journal**. 15(4). 407-426.
- Bowen, David; lawler, Edward. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. **Sloan Management Review**. 33(3). 31-39.
- Bryson, Jane; Pajo, Karl; Ward, Robyn; Mallon, Mary. (2006). Learning at work: organizational affordances and individual engagement. **Journal of Workplace Learning**. 18(5). 279-297.
- Conger, Jay. (1989). Leadership: The Art Of Empowering Others. **The Academy of Management Executive**. 3(1). 17-24.

- Conger, Jay; Kanungo, Rabindar. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. **Academy of Management Review**. 13(3). 471-482.
- Cook, Janice; Staniforth, Derek; Stewart, Jack. (1997). **THE LEARNING ORGANIZATION IN THE PUBLIC SERVICES**. England, Gower.
- Davis, Deborah; Daley, Barbara. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms performance. **Human Resource Development International.** 11(1). 51-66.
- Ford, Robert; Fottler, Myron. (1995). Empowerment: Amatter of Degree. **Academy of Management Executive**. 9(3). 21-29.
- Foster-Fishman, Pennie; Keys, Christopher. (1995). THE INSERTED PYRAMID: HOW A WELL MEANING ATTEMPT TO INITIATE EMPLOYEE EMPOWERMENT RAN AFOUL OF THE CULTURE OF A PUBLIC BUREAUCRACY. **Academy of Management Best Papers Proceedings**. 364-368.
- Garvin, David; Edmondson, Amy; Gino, Francesca. (2008). Is Yours a Learning Organization?. **Harvard Business Review**. 86(3). 109-116.
- Gary, Cedella. (2010). Senge Learning Organization: Leadership in an Urban High School in Northeast Alabama. **Unpublished PhD Thesis**. COLLEGE OF EDUCATION, Walden University, USA.
- Goh, Swee. (2003). improving organizational learning capability: Lessons from Two Case Studies. **the learning organization**. 10(4). 216-227.
- Jha, Sumi; Nair, Shreekumar. (2008). Influence of Locus of Control, Job Characteristics and Superior- Subordinate Relationship on Psychological Empowerment: A Study in Five Star Hotels. **Journal of management research**. 8(3). 147-161.
- Khasawneh, Samer. (2011). Learning Organization Disciplines in Higher Education Institutions: An Approach to Human Resource Development in Jordan. **Innov High Educ**. 36. 273–285.
- Klidas, Antonis; Berg, Peter; Wilderom, Celeste. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. **International Journal of Service Industry Management**. 18(1). 70-88.
- Lintner, Jackie. (2008). THE RELATIONSHIP BETWEEN PRCEIVED TEACHER EMPOWERMENT AND PRINCIPAL USE OF POWER. **Unpublished PhD Thesis.** Auburn University, Alabama.
- Liu, Yi. (2008). Taiwanese Nurses' Empowerment and Participation in Decision Making. **Unpublished PhD Thesis**. The University of Texas, Austin.
- Marquardt, Michael. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning.** USA, Davies- Black.

- Marsick, Victoria; Watkins, Karen. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. **Human Resources Development Quarterly**. 5(4). 353- 360.
- Marsick, Victoria; Watkins, Karen. (1999). **Facilitating Learning Organization: Making Learning Count**. England, Gower.
- McGregor, Douglas. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York, McGraw-Hill.
- Mishra, Bijaya; Bhaskar, A.Uday. (2010). EMPOWERMENT: A NESSARY ATTRIBUTE OF A LEARNING ORGANIZATION?. **ORGANIZATIONS AND MARKETS IN EMERGING ECONOMIES**. 1(2). 48-70.
- Moilanen, Raili. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. **The Learning Organization**. 8(1). 6-20.
- Ng, Poh. (2010). **Learning Organization Dimensions On Knowledge Sharing: A study of Faculty Members in Private Universities in Malaysia**. http://www.docin.com/p-96514000.html Retrieved in march 2, 2014.
- Ortenblad, Anders. (2004). The learning organization: towards an integrated model. **The Learning Organization**. 11(2). 129-144.
- Pelit, Elbeyi; Ozturk, Yuksel; Arslanturk, Yalcin. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 23(6). 784-802.
- Petter, John; Byrnes, Patricia; Choi, Do-Lim; Fegan, Frank; Miller, Randy. (2002). Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street- Level Bureaucrats. **Journal of Public Administration Research and Theory**. 12(3). 377-400.
- Quinn, Robert; Spreitzer, Gretchen. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. **ORGANIZATIONAL DYNAMICS**. 26(2). 37-49.
- Rubel, Chad. (1995). Empower employees so you can satisfy customers. **Marketing News**. 29(7). 14-17.
- Sarwar, Aamir; Khalid, Ayesha. (2011). Impact of Employee Empowerment on Employee's Job Satisfaction and Commitment with the Organization. **INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS**. 3(2). 664-683.
- Savery, Lawson; Luks, J.Alan. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. **Leadership & Organization Development Journal**. 22(3). 97-104.
- Schutz, Will. (1994). **THE HUMAN ELEMENT: Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line**. San Francisco, JOSSEY- BASS.

- Seaborne, Wendell. (2003). An Examination of the Relationship Between Leadership Style and Empowerment. **Unpublished PhD Thesis.** College of Science and Technology, Regent University, London.
- Senge, Peter. (2006). **The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning organization**. New York, Doubleday.
- Senge, Peter; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard; Smith, Bryan. (1994). **The Fifth Discipline Field Book: STRATEGIES AND TOOLS FOR BUILDING ALEARNING ORGANIZATION**. New York, Crown Business.
- Shackletorl, V. (1995). **Business Leadership**. London, Routledgs.
- Spreitzer, Gretchen. (1995). PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSION, MEASUREMENT AND VALIDATION. **Academy of Management Journal**. 38(5). 1442-1465.
- Srihawong, Jittimaporn; Srisa-Ard, Boonchom. (2012). Development of the Learning Organization Model: A Case of Sisaket Rajabhat University. **European Journal of Social Sciences**. 27(2). 233-241.
- Suzik, Holly. (1998). Transmission plant is winner with empowerment. **Quality**. 37(4). 90-91.
- Thomas, Kenneth; Velthouse, Betty. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. **Academy of Management Review**. 15(4). 666-681.